Là một trong những cuốn sách có giá trị dành cho giới kinh doanh được nói đến nhiều nhất và bán chạy nhất Thế giới trong suốt 5 năm qua

Tại sao một số công ty đạt bước nhảy vọt... còn các công ty khác thì không?

TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI

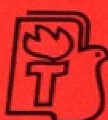
GOOD TO GREAT

JIM COLLINS

Cũng là tác giả của cuốn sách nổi tiếng

BUILT TO LAST





NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI

Tác giả: JIM COLLINS

Dịch giả: Trần Thị Ngân Tuyến

Nhà xuất bản: NXB Trẻ; Tổ hợp giáo dục Pace

MỤC LỤC

GIỚI THIỆU

Chúng ta thường quen nghĩ rằng, cái tốt nhất là kẻ thù của điều tốt. Tuy nhiên, trong suốt năm năm trời nghiên cứu hàng loạt công ty hàng đầu trên thế giới, Jim Collins - chuyên gia nghiên cứu đồng thời là giáo sư giảng dạy môn quản trị kinh doanh đã chứng minh được rằng, "tốt là kẻ thù của sự vĩ đại". Ông đã chứng minh cho mọi người thấy vì sao nhiều công ty trong suốt bề dày lịch sử của mình chỉ đạt và dừng lại ở mức tốt, trong khi các công ty khác lại đạt được những chỉ số "vĩ đại", nghĩa là trở thành những công ty "vĩ đại".

Ví dụ, các công ty như Boeing, Coca-Cola, General Electric, Hewlett-Packard, Intel, Motorola, Wal-Mart hay Procter & Gamble, theo phân loại của Jim Collins thì chỉ được xếp vào vị trí "tốt". Mức tổng doanh thu trung bình của các công ty này trong vòng 15 năm cao hơn chỉ số trên thị trường là 2,5 lần. Còn các công ty nằm trong số "vĩ đại" như Walgreens với bề dày lịch sử trên 40 năm thì chẳng có điều gì đặc biệt lắm, nhưng kể từ năm 1975, cổ phiếu của công ty này đã bất ngờ tăng vọt cho đến thời điểm này. Từ năm 1975 cho đến năm 2000, nguồn vốn đầu tư vào Walgreens đã mang lại mức doanh thu cao hơn 2 lần so với nguồn vốn đổ vào Intel, cao hơn 5 lần so với nguồn vốn đổ vào General Electric, và cao hơn 8 lần so với nguồn vốn đầu tư vào Coca-Cola.

Vậy làm thế nào mà các công ty như Walgreens – hầu như không có điểm gì đặc biệt so với các đối thủ trên thương trường, lại có thể trở thành một đơn vị vượt trội bằng đội ngũ chuyên gia quản trị cùng hệ thống quản lý tốt nhất trên thế giới? Việc tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi này đã thôi thúc Jim Collins bắt tay vào tìm tòi, nghiên cứu. Ông đã đúc rút ra một công thức bao gồm nhiều nguyên tắc mà nếu biết thực hiện theo những nguyên tắc đó, doanh nghiệp bạn sẽ có khả năng trở thành một trong những công ty vĩ đại.

Collins cùng các cộng sự của mình đã đưa ra hai danh sách bao gồm 11 công ty vĩ đại và 11 công ty tốt để so sánh. Họ cũng đã nghiên cứu khoảng 6.000

bài báo về các công ty này và phân tích khoảng hơn 2.000 trang phỏng vấn.

Kết luận mà Collins và các cộng sự đưa ra có lẽ đã gây ngạc nhiên cho chính họ cũng như nhiều người khác. Đó là, kết quả vĩ đại không có gì liên quan đến việc tuyển chọn hay săn tìm những siêu sao quản trị nổi tiếng. Cứ 10 trong 11 công ty vĩ đại thì các tổng giám đốc của họ chính là những người được chọn ra từ đội ngũ nhân viên bình thường. Hệ thống khen thưởng cho các cấp lãnh đạo trong các công ty này cũng không hề có sự khác biệt gì so với các công ty khác trên thương trường.

Những điều này cũng không phân biệt được các công ty tốt với công ty vĩ đại. Điều gây ngạc nhiên chính là ở chỗ, các công ty đang thực hiện cuộc hành trình từ tốt đến vĩ đại thường dành ít sự quan tâm đối với sự thay đổi trong quản lý hay sự động viên khuyến khích nhân viên.

Tại các công ty vĩ đại, người ta không nghĩ ra các chức vụ to tát, không tổ chức mừng kỷ niệm ngày thành lập công ty và cũng không lập kế hoạch tái tổ chức cơ cấu. Những vị quản lý hàng đầu của các công ty này không đi nghỉ mát ở những resort nổi tiếng xa hoa mà thường thư giãn ở những ngôi nhà nghỉ ngoại ô khiêm tốn. Họ ít ngồi trong văn phòng đầy đủ tiện nghi mà thích được xuống công xưởng với công nhân trong tiếng máy, tiếng động cơ ồn ào với mùi dầu mỡ.

Jim Collins đã chỉ ra rằng, nguyên nhân thành công của các công ty vĩ đại thường là những điều mà mọi người ít để ý đến ngay từ ban đầu.

Sự khiêm tốn cộng với ý chí

Khác với các vị lãnh đạo của các công ty “tốt” - những người thường có tính cách mạnh và ít khi rời mắt khỏi tờ báo hay tạp chí, những người lãnh đạo tạo ra sự cải tổ vĩ đại lại thường là những người khiêm tốn. Họ là những người bình tĩnh, điềm đạm, và trong con người họ có sự tổng hòa giữa tính khiêm tốn và ý chí kiên định. Họ bắt tay vào việc không phải bằng thành tích cá nhân mà bằng mục tiêu chung cho doanh nghiệp – tạo dựng một công ty vĩ đại. Điều này không có nghĩa là họ đánh mất sự háo thắng. Họ háo thắng, nhưng sự háo thắng đó hướng đến công ty mà họ đang quản lý chứ không

phải vì mục tiêu của cá nhân họ.

Collins xếp những người lãnh đạo này ở cấp độ 5, ví dụ như Darwin Smitt – Giám đốc hãng **Kimberly-Clark**. Đó là một người đàn ông có tính cách khá mềm, người luôn cho rằng, Ban giám đốc công ty đã có chút nhầm lẫn khi chọn lựa ông vào vị trí giám đốc. Tuy nhiên, ông đã trụ vững ở vị trí này suốt 20 năm, đã tạo ra nhiều thay đổi ngoạn mục cho công ty này và biến Kimberly-Clark thành một tên tuổi hàng đầu thế giới về sản xuất hàng tiêu dùng, vượt qua cả Procter & Gamble về chủng loại sản phẩm.

Smitt thích đứng cạnh các nhân viên thợ sửa chữa, thợ điện của mình và cùng họ trao đổi công việc, trao đổi quan điểm, đôi khi còn bắt tay vào cùng làm việc với họ. Ông thích nghỉ ngơi cùng gia đình tại trang trại của mình ở nông thôn thay vì đến những khu biệt thự tiện nghi xa xỉ theo tiêu chuẩn của công ty cung cấp. Tuy nhiên, sự khiêm tốn của ông luôn đi kèm với chí hướng vạch sẵn và sự cương quyết. Một lần, ông bị đứt lìa một ngón tay tại nơi làm việc. Vậy nhưng, sáng hôm sau, ông đã có mặt đúng giờ tại văn phòng mình. Sau khi nhậm chức Giám đốc công ty, Smitt đã phải tiếp nhận một quyết định mang tính sống còn trong lịch sử của Kimberly-Clark: bán lại nhà máy liên hợp sản xuất giấy xelulo đang trong tình trạng lay lắt, cầm cự. Số tiền thu được, ông đầu tư vào các nhãn hàng đang có tiềm năng lúc bấy giờ là Huggies và Kleenex.

Những người lãnh đạo của các công ty "tốt" thường hay bận bịu với những vinh quang cá nhân và thường không thể tạo dựng nền tảng cho sự thành công của doanh nghiệp sau khi mãn nhiệm. Họ thường chọn lựa những người kế thừa yếu kém hoặc góp phần đẩy nhanh tiến độ suy yếu cho công ty.

Ví dụ, vị lãnh đạo tài năng và quả cảm của hãng **Rubbermaid** – Stanley Gold đã đạt được nhiều thành tích vĩ đại trên cương vị của mình. Ông là người khắt khe, nghiêm khắc và vị kỷ. Trong một bài phát biểu của mình, danh từ "tôi" được ông sử dụng tới 44 lần. Dưới sự lãnh đạo của ông, công ty đã nhanh chóng ăn nên làm ra với mức lợi nhuận luôn trong chiều hướng tăng trưởng. Tuy nhiên, sau khi Stanley Gold mãn nhiệm, Rubbermaid tụt dốc một cách nhanh chóng. Mặc dù Stanley đã lựa chọn được người kế nhiệm nhưng vị tân

lãnh đạo này cũng chỉ trụ được một năm rồi lại khăn gói ra đi, để lại sau lưng cả một công ty trong tình trạng leo lắt như ngọn đèn trước gió và một đội ngũ nhân viên yếu kém.

Chọn đúng người đúng việc

Nghe thì có vẻ là nghịch lý, nhưng những vị lãnh đạo của các công ty vĩ đại thường bắt đầu công việc "cải tổ" của mình không phải bằng việc lập chiến lược công ty hay các chương trình hành động trong tương lai mà bằng việc tuyển chọn đúng người đúng việc.

Ví dụ, Dik Culi, giám đốc công ty **Wells-Fargo** thập niên 1970, thay vì lập chiến lược công ty thì lại bắt tay vào chương trình "thay máu" trong công ty. Ông tuyển chọn những siêu sao vĩ đại mà đôi khi còn không hiểu sẽ bổ nhiệm những siêu sao này vào vị trí nào. Và kết quả mà Dik thu được là mức doanh thu của công ty đã tăng ba lần so với chỉ số thị trường.

Bank of America cũng đã áp dụng chiến lược "Tướng yếu, quân mạnh". Ý nghĩa của việc này là: tốt hơn hết, công ty hãy tuyển chọn các top manager yếu, vì như vậy thì các nhân viên tiềm năng trong công ty mới có mục tiêu để mà phấn đấu nhằm thay thế các vị tướng yếu kia. Các vị tướng "bất tài" của Bank of America chờ đợi những anh "lính trơn" đến thế chỗ mình, cứ như thế, Ngân hàng này tạo ra một sự ganh đua trong đội ngũ nhân sự của mình và gặt hái được nhiều thành công trong kinh doanh.

Lòng dũng cảm và niềm tin

Admiral Jim đã từng bị bắt làm tù binh trong chiến tranh Việt Nam. Sau khi được trả tự do, ông từng nói rằng lúc nào ông cũng tin vào khả năng mình được thả. Trong khi đó, những người lạc quan nhất - những người từng nghĩ rằng họ được trả tự do ngay sau lễ Nô en, lại không chịu đựng nổi cú sốc khi biết rằng điều này không xảy ra, và cuối cùng đã chết vì tuyệt vọng.

Pitney Bowes và Addressograph là hai công ty cạnh tranh nhau trên thị trường cung cấp máy móc dành cho văn phòng. Trước năm 1973, cả hai hãng đều có cùng mức doanh thu, mức lợi nhuận, số lượng nhân viên cũng như giá trị cổ phiếu. Nhưng sau đó thì cả hai công ty đều đi theo những hướng khác

nhau. Giám đốc điều hành Addressograph – Roy Ash muốn biến công ty này thành một hãng hàng đầu thế giới như kiểu như Xerox, IBM hay Kodak. Nhưng Ash đã không ngờ tới một điều rằng, kế hoạch này đã nhanh chóng bị sụp đổ. Trong thời gian này, ở Pitney Bowes, vào đầu mỗi cuộc họp, ban Giám đốc thường dành ra 15 phút để thảo luận về các thành tích đã đạt được, sau đó họ dành cả hai giờ đồng hồ liền để thảo luận về những vấn đề “gây khó chịu” cho mọi người và có thể còn gây cản trở sự phát triển của công ty. Kết quả là, năm 2000, Pitney Bowes có 30 nghìn nhân viên với doanh thu 4 tỷ đô la Mỹ, còn Addressograph chỉ có 670 nhân viên với doanh thu chỉ vỏn vẹn 100 triệu đô la.

Lãnh đạo là người phải có tầm nhìn, nhưng họ cũng phải biết tạo ra môi trường làm việc thân thiện, cởi mở cho mọi người, nơi tất cả nhân viên có thể trao đổi công việc một cách thẳng thắn và tích cực. Có sự khác nhau rất lớn giữa khả năng đưa ra ý kiến và khả năng lắng nghe. Lãnh đạo của các công ty vĩ đại hiểu rất rõ sự khác biệt này và biết tạo ra môi trường làm việc thân thiện để các nhân viên của họ có thể lắng nghe nhau. Collins cho rằng, một công ty vĩ đại là nơi mà mọi người không chăm chăm “bới lông tìm vết” để tìm ra kẻ nào gây lỗi mỗi khi phải giải quyết một vấn đề nào đó mà tất cả họ nêu ra vấn đề, cùng lắng nghe nhau để tìm ra cách giải quyết tốt nhất.

Nhím và cáo

Theo quan điểm của Jim Collins, mọi người được chia thành 2 nhóm “nhím” và “cáo”. Cáo thì “tham lam” và muốn đạt được nhiều mục tiêu cùng một lúc đồng thời nhìn thế giới xung quanh theo cách phức tạp và không thống nhất. Những người thuộc nhóm “Nhím” thì ngược lại, nhìn thế giới xung quanh theo cách đơn giản hơn. Với họ, những gì không nằm trong khái niệm của họ, sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Họ nhìn thấy bản chất của vấn đề và không quan tâm đến những thứ còn lại. Trong các công ty vĩ đại đều có những con người thuộc nhóm “Nhím”. Họ biết câu trả lời cho ba câu hỏi chính. Thứ nhất, công ty có thể trở nên tốt nhất thế giới ở điểm nào? Thứ hai, làm thế nào để xác định được việc kinh doanh của công ty là có lợi nhuận hay không? Và cuối cùng là những con người thuộc nhóm “Nhím” trong các công ty vĩ đại thường

cố gắng hết sức mình cho những hoạt động/lĩnh vực mà họ đam mê. Đương nhiên là họ cũng biết cách "truyền lửa" sang cho các cộng sự của mình để cùng đạt được mục tiêu chung.

Năm 1974, lãnh đạo **Abbott Laboratories** hiểu ra rằng, công ty này không trở thành công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp dược phẩm được, và họ tìm cách để đạt được mục tiêu này. Họ bắt đầu nghiên cứu sản phẩm bảo vệ sức khỏe (thực phẩm cho bệnh viện và các thiết bị chẩn đoán bệnh). Và Abbott Laboratories đã thực sự trở thành đơn vị dẫn đầu trên thị trường về lĩnh vực này.

Nói tóm lại, Collins đã đưa ra **7 nguyên tắc** xây dựng một công ty vĩ đại.

1. *Hãy cố gắng để trở thành một vị lãnh đạo cấp độ 5*

Người lãnh đạo ở cấp độ này bắt tay vào công cuộc kinh doanh không phải bằng thành tích cá nhân mà bằng việc đạt được mục tiêu chung cho công ty – tạo dựng một công ty vĩ đại.

2. *Hành động theo nguyên tắc: đầu tiên là "ai" …sau đó là "cái gì"*

Nghĩa là bất cứ một cuộc cải tổ nào cũng nên được bắt đầu bằng việc tuyển chọn nhân sự để tìm ra đúng người đúng việc và loại bỏ những cá nhân không cần thiết.

3. *Hãy biết nhìn thẳng vào sự thật trần trụi, nhưng đừng đánh mất niềm tin vào sự thành công*

4. *Hãy luôn duy trì khái niệm con nhím*

Những người thuộc nhóm "Nhím" nhìn thế giới xung quanh theo cách đơn giản, theo một khái niệm đơn giản và thống nhất, xuyên suốt mọi hoạt động của mình.

5. *Tạo dựng môi trường văn hóa công ty với kỷ luật cao*

Quan trọng là phải biết tuyển chọn đúng người đúng việc với trách nhiệm và kỷ luật cao. Bạn không cần phải mất thì giờ kiểm soát những người như

vậy. Điều này giúp bạn tiết kiệm thời gian và công sức để làm những công việc quan trọng hơn.

6. *Hãy xem các công nghệ mới như là bàn đạp để phát triển kinh doanh chứ không nên trông chờ vào nó*

Các công ty vĩ đại thường là những đơn vị tiên phong trong việc áp dụng các công nghệ mới và tiên tiến. Tuy nhiên, họ biết cách chọn lựa công nghệ phù hợp và không quá phụ thuộc hay kỳ vọng vào những công nghệ mới đó.

7. *Hãy chia sẻ với các cộng sự của mình kể cả những kết quả khiêm tốn nhất*

Quá trình chuyển đổi từ “tốt” đến “vĩ đại” là một con đường dài và cam go. Nó giống với việc bạn đang cầm lái một con tàu nặng nề. Ban đầu, con tàu ì ạch chuyển động, nhưng rồi cũng đến lúc con tàu rẽ sóng đi băng băng. Đó là khi tất cả mọi cố gắng và năng lượng bạn bỏ ra sẽ mang lại kết quả tốt đẹp. Và hãy để cho cộng sự của bạn nhìn thấy những nỗ lực nhỏ ấy đã đơm hoa kết trái thế nào.

(Trích từ blogsach.com)

LỜI NÓI ĐẦU

Khi tôi đang gần kết thúc bản thảo này, tôi thực hiện một cuộc chạy bộ theo con đường dốc đứng và đầy sỏi đá dẫn đến Vực Eldorado Springs, gần nhà tôi tại Boulder, Colorado. Tôi dừng lại tại một điểm nghỉ chân quen thuộc, nhìn phong cảnh trên cao vẫn còn chìm trong màn tuyết mùa đông, lúc đó một câu hỏi không giống ai bỗng xuất hiện trong đầu tôi: Người ta phải trả tôi bao nhiêu tiền thì tôi mới chịu không xuất bản quyển sách Từ tốt đến vĩ đại.

Đây là một ý nghĩ thú vị, nhất là sau khi tôi đã dành 5 năm để nghiên cứu và viết nên quyển sách này. Không phải là không có một con số đủ lớn để thuyết phục tôi bỏ qua quyển sách này, nhưng khi tôi bắt đầu cân nhắc những con số hàng trăm triệu đô-la, tôi thấy đã đến lúc phải quay về. Con số này cũng không thể buộc tôi phải từ bỏ dự án. Tôi là một giáo viên thật sự. Vì vậy, tôi không thể tưởng tượng mình có thể không chia sẻ những gì mình đã khám phá với những lớp sinh viên trên khắp thế giới. Và chính trong tinh thần học hỏi và chia sẻ này mà tôi muốn giới thiệu với các bạn quyển sách.

Sau nhiều tháng ẩn mình như một tu sĩ, tôi rất muốn được nghe mọi người kể về những gì có thể áp dụng được cho bản thân họ, và những gì không phù hợp. Tôi hy vọng bạn sẽ thấy những trang sách này có giá trị, và bạn sẽ quyết tâm áp dụng những gì đã học vào bất cứ điều gì bạn làm, nếu không phải trong công ty, thì cũng là trong những công tác xã hội, và nếu cũng không phải ở đó, thì ít nhất cũng là trong cuộc sống cá nhân của mình.

CHƯƠNG MỘT: TỐT LÀ KẺ THÙ CỦA VĨ ĐẠI

Điều làm cho cái chết khó khăn là sự tò mò không lời giải đáp

. – BERYL MARKHAM

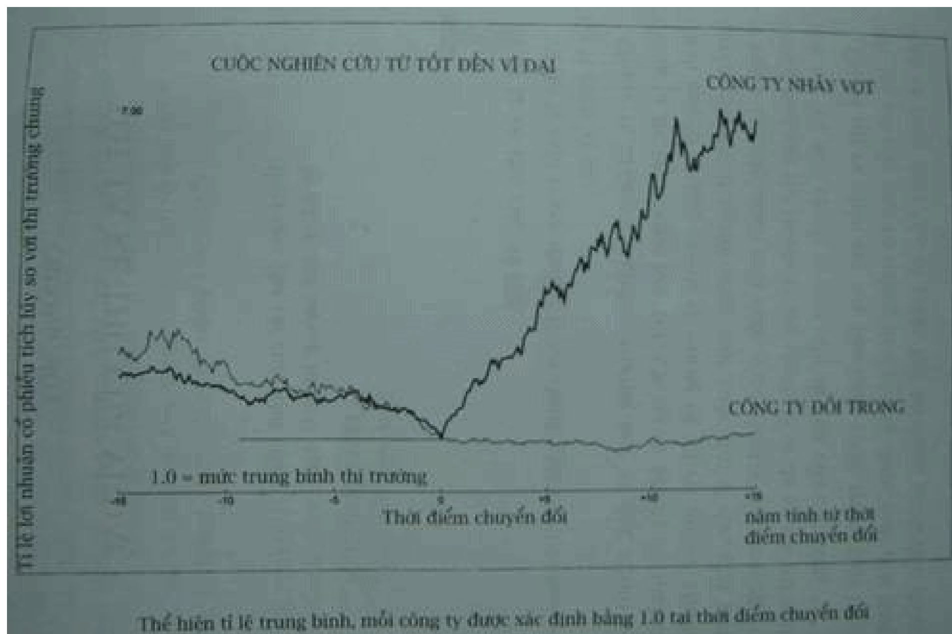
West with the Night[1]

Tốt là kẻ thù của Vĩ Đại.

Và đó là một trong những lý do chính giải thích vì sao có rất ít điều vĩ đại.

Chúng ta không có những trường học vĩ đại, chính vì chúng ta đã có trường học tốt. Chúng ta không có những chính quyền vĩ đại, chính vì chúng ta đã có những chính quyền tốt. Rất ít người sống một cuộc đời vĩ đại, chủ yếu vì người ta chấp nhận một cuộc sống tốt. Đa số các công ty không bao giờ trở thành vĩ đại chính là vì đa số đã trở nên khá tốt. Và đây chính là một vấn đề lớn của các công ty.

Tôi đã rút ra nhận xét này vào năm 1996, trong một bữa tiệc tối với các nhà tư tưởng tiên phong được mời đến bàn luận về hiệu suất của tổ chức. Bill Meehan, giám đốc điều hành văn phòng San Francisco của công ty McKinsey, nhoài người về phía tôi và nói nhẹ nhàng, “Anh biết không, Jim, chúng tôi ở đây ai cũng thích quyển Xây dựng để trường tồn” (Build to Last) của anh. Anh và người đồng tác giả đã nghiên cứu và viết rất tốt. Đáng tiếc là quyển sách ấy … vô dụng”.



Vì tò mò, tôi yêu cầu ông giải thích.

"Những công ty anh dẫn chứng đa số đều vĩ đại," ông nói. "Họ chưa bao giờ phải làm cái việc đưa công ty mình từ tốt đi lên vĩ đại. Họ có những nhà sáng lập cỡ David Packard và George Merck, những người đã tạo được tầm mức vĩ đại ngay từ thưở đầu thành lập. Nhưng còn tuyệt đại đa số những công ty khác, sau một thời gian phấn đấu, nhận ra rằng họ chỉ là những công ty tốt, mà không thể là vĩ đại, thì sao?"

Tôi biết ông Meehan dùng từ "vô dụng" một cách thậm xưng, nhưng quả thật sự quan sát của ông rất chính xác, rằng những công ty vĩ đại, đa số vĩ đại từ thưở mới hình thành, và rằng rất nhiều công ty khác chỉ đạt được đến mức tốt, mà không thể đạt mức vĩ đại. Nhận xét của Meehan bỗng trở thành một món quà vô giá đối với tôi, vì nó đã đặt ra câu hỏi tạo nền cho sự hình thành quyển sách này. Câu hỏi đó là: Liệu một công ty có thể phát triển thành vĩ đại không? Nếu được, thì bằng cách nào? Hay bản thân việc là một công ty tốt là một căn bệnh vô phương cứu chữa?

Năm năm sau bữa ăn tối đó, chúng tôi giờ đây đã có thể khẳng định rằng quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại có xảy ra, và chúng tôi đã tìm hiểu được những biến số góp phần vào quá trình này. Từ lời nhận xét của Bill Meehan, nhóm chúng tôi đã tiến hành một cuộc nghiên cứu suốt năm năm để khám phá cơ cấu chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại.

Để nắm được sơ lược khái niệm về dự án này, hãy nhìn vào sơ đồ Tỉ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với thị trường chung. Nói ngắn gọn, chúng tôi xác định những công ty đã tạo bước nhảy vọt từ kết quả tốt đến vĩ đại và giữ vững thành quả này trong vòng ít nhất là 15 năm. Chúng tôi so sánh những công ty này với một nhóm bao gồm những công ty không thể vươn lên vị trí vĩ đại, hoặc nếu đã đạt được vị trí này, lại không giữ được lâu. Sau đó chúng tôi so sánh hai nhóm công ty này để phát hiện ra những yếu tố căn bản tạo nên sự khác biệt.



Ghi chú:

1. 1USD được chia đều cho các nhóm công ty, vào 01/01/1995
2. Mỗi công ty được giữ ở mức bằng với thị trường, cho đến thời điểm chuyển đổi.
3. Giá trị tích lũy vào 01/01/2000.
4. Cổ tức được tái đầu tư, có điều chỉnh sự chia tách cổ phiếu cổ phiếu.

Những công ty được đưa vào quyển sách này đều đã đạt được những kết quả phi thường; trong vòng 15 năm sau khi họ có bước nhảy vọt, lợi nhuận cổ phiếu tích lũy trung bình luôn cao hơn thị trường 6.9 lần[2]. Thử so sánh, General Electric (một công ty được đánh giá là được điều hành tốt nhất tại Mỹ vào những năm cuối thế kỷ 20) có tỷ lệ lợi nhuận cao hơn thị trường 2.8 lần trong khoảng thời gian 15 năm từ 1985-2000[3]. Nói cách khác, nếu năm 1965 bạn đầu tư 1 đôla vào quỹ hỗ tương của những công ty nhảy vọt, đồng

thời đầu tư 1 đôla vào chứng khoán trên thị trường chung, giả sử những công ty nhảy vọt có cùng tỷ lệ lợi nhuận như thị trường chung trước thời điểm nhảy vọt, thì đến năm 2000, bạn đã có 471 đôla từ nhóm nhảy vọt, so với 56 đôla từ thị trường chung.

Những con số này thật ấn tượng, và càng ấn tượng hơn khi bạn để ý rằng chúng được đầu tư vào những công ty trước đó hết sức tầm tường. Hãy lấy ví dụ của Walgreens. Suốt 40 năm trời, Walgreens có những bước thăng trầm, nhưng cũng chỉ giao động quanh mức của thị trường chung. Đột nhiên vào năm 1975, không có một điềm báo nào, Walgreens bắt đầu leo lên, ngày càng cao, và cứ tiếp tục lên cao mãi. Trong khoảng từ 31-12-1975 đến 1-1-2000, đầu tư 1 đôla vào Walgreens bằng đầu tư 2 đôla vào ông khổng lồ công nghệ Intel, gần bằng 5 đôla vào General Electric, 8 đôla vào Coca-cola, và hơn 15 đôla vào thị trường cổ phiếu chung (tính luôn cả việc lên giá của thị trường NASDAQ vào cuối năm 1999).

Bằng cách nào mà một công ty với một lịch sử vô danh đã lột xác và vượt qua mặt cả những công ty được xem là được điều hành tốt nhất trên thế giới? Và tại sao Walgreens có thể tạo bước đột phá trong khi những công ty khác hoạt động trong cùng lĩnh vực với cùng những cơ hội, sở hữu những nguồn tài nguyên tương tự, lại không thể làm được (ví dụ như Eckerd)? Chỉ một ví dụ này thôi đã nói lên được cốt lõi của cuộc tìm kiếm.

Quyển sách này không phải viết về bản thân Walgreens, hay bất cứ một công ty cụ thể nào mà chúng tôi đã nghiên cứu. Quyển sách này tập trung vào câu hỏi “Một công ty tốt có thể trở thành một công ty vĩ đại không? Bằng cách nào?”, và quá trình tìm kiếm một câu trả lời vượt không gian và thời gian để có thể áp dụng cho bất cứ loại tổ chức nào.

Quá trình tìm kiếm suốt 5 năm của chúng tôi đã mở ra những hiểu biết mới. Trong số này có những điều khá lý thú và đi ngược lại những suy xét thông thường. Nhưng trên hết chúng tôi đúc kết được một điều: Bất cứ tổ chức nào cũng có thể cải thiện vị thế và hiệu suất, hoặc thậm chí vượt lên thành vĩ đãi, nếu họ chủ đích áp dụng khung ý tưởng mà chúng tôi đã phát hiện.

Quyển sách này nhằm mục đích chia sẻ những gì chúng tôi đã tìm hiểu được. Chương 1 sẽ giới thiệu với các bạn về cuộc hành trình của chúng tôi, sơ lược về phương pháp nghiên cứu, và trình bày tóm tắt kết quả. Từ chương 2, chúng tôi sẽ đi thẳng vào kết quả nghiên cứu, bắt đầu bằng một thách thức: Khả năng lãnh đạo cấp độ 5.

SỰ TÒ MÒ KIÊN TRÌ

Mọi người thường hỏi tôi: “Điều gì đã thúc đẩy anh thực hiện những dự án nghiên cứu lớn như vậy?” Đó là một câu hỏi hay. Câu trả lời của tôi là “Sự tò mò.” Không gì khiến tôi hứng thú hơn việc chọn được một câu hỏi mà tôi chưa biết câu trả lời và bắt đầu một hành trình đi tìm câu trả lời cho nó. Điều này mang lại sự thỏa mãn, giống như Lewis và Clark khi đặt chân lên con tàu đi về vùng đất phía Tây, đã phát biểu: “Chúng tôi không biết mình sẽ tìm thấy gì khi đến đó, nhưng chúng tôi chắc chắn sẽ kể lại cho bạn nghe khi quay về.”

Sau đây là câu chuyện rút gọn của chuyến hành trình vì tò mò của tôi.

Giai đoại 1: Quá trình tìm kiến

Sau khi đã đặt ra câu hỏi, tôi bắt đầu tập hợp một đội nghiên cứu. (Từ “chúng tôi” được dùng trong quyển sách là muốn ám chỉ đội nghiên cứu này. Tổng cộng có 21 người tham gia vào dự án tại những thời điểm quan trọng, mỗi nhóm thường có 406 người cùng làm việc).

Nhiệm vụ đầu tiên của chúng tôi là tìm ra những công ty có mô hình phát triển tương tự như sơ đồ trang 16. Chúng tôi đề ra cuộc tìm hiểu phân tích tài chính trong 6 tháng, mục đích là để tìm ra những công ty có mô hình căn bản như sau: trong 15 năm, lợi nhuận cổ phiếu tích lũy bằng hoặc thấp hơn thị trường chung, chấm dứt bằng một bước nhảy vọt, và trong 15 năm tiếp theo, lợi nhuận tích lũy cao hơn thị trường chung ít nhất 3 lần. Chúng tôi ấn định thời gian là 15 năm vì như vậy sẽ loại bỏ được những sự kiện hy hữu và những khoảng thời gian may mắn (bạn không thể cứ may mắn suốt 15 năm), và khoảng thời gian này dài hơn thâm niên trung bình của đa số tổng giám đốc. (Điều này giúp chúng tôi tách biệt những công ty vĩ đại với những công ty có một giám đốc vĩ đại). Chúng tôi ấn định tỷ lệ 3 lần cao hơn thị trường

chung vì tỷ lệ này cao hơn hiệu suất của hầu hết các công ty vĩ đại đã được công nhận khác. Thật vậy, quỹ hỗ tương của các công ty “quý tộc” sau đây cũng chỉ đạt tỷ lệ 2.5 lần cao hơn thị trường trong vòng 15 năm từ 1985 đến 2000: 3M, Boeing, Coca-cola, GE, Hewlett-Parkard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gambler, Wal-Mart, và Walt Disney. Vượt qua được những công ty này cũng không đến nỗi nào!!!

Trong tổng số những công ty có tên trong danh sách Fortune 500 từ năm 1965 đến 1995, chúng tôi đã lọc ra được 11 công ty đáp ứng các yêu cầu đề ra. (Phụ lục 1.A miêu tả chi tiết quá trình tìm kiếm của chúng tôi). Tuy nhiên, có vài điều cần lưu ý ở đây. Thứ nhất, công ty được chọn phải thể hiện mô hình phát triển độc lập với ngành mà nó đang hoạt động; nếu cả một ngành công nghiệp có cùng mô hình phát triển như nhau, thì chúng tôi loại công ty này. Thứ hai, chúng tôi đã tranh luận liệu có cần phải thêm vào các tiêu chuẩn chọn lựa nào khác ngoài lợi nhuận cổ phiếu tích lũy, ví dụ như tầm ảnh hưởng xã hội hay chương trình chăm sóc nhân viên. Cuối cùng chúng tôi quyết định chỉ giới hạn vào kết quả cổ phiếu, vì chúng tôi không thể đưa ra một phương pháp lựa chọn hợp lý và nhất quán đối với những yếu tố khác mà không bị thiên vị bởi ý kiến cá nhân. Ở chương cuối, tôi sẽ đi sâu vào mối quan hệ giữa giá trị cổ tức và việc giữ vững giá trị vĩ đại, nhưng trọng tâm của cuộc nghiên cứu này vẫn là làm thế nào đưa một công ty tốt thành một công ty vĩ đại và bền vững.

Thoạt tiên, chúng tôi rất ngạc nhiên bởi danh sách công ty được chọn. Ai dám nghĩ một công ty như Fannie Mae có thể vượt qua GE hay Coca-cola? Ai dám nghĩ Walgreens vượt qua Intel? Thật khó có thể tìm được một danh sách nào đáng chán hơn. Ngay danh sách này đã cho chúng tôi một bài học đầu tiên. Đưa một công ty từ tốt đến vĩ đại là hoàn toàn có thể, ngay cả trong những trường hợp ít ngờ nhất. Những điều ngạc nhiên như thế này đã khiến chúng tôi phải đánh giá lại cách suy nghĩ của mình về một công ty vĩ đại.

CÁC ĐIỂN HÌNH TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI

Tên công ty	Kết quả trong vòng 15 năm sau bước nhảy vọt (*)	Năm T đến nămn T+15 (**)
Abbott	Gấp 3.98 lần thị trường	1974-1989
Circuit City	18.50 lần	1982-1997
Fannie Mae	7.56 lần	1984-1999
Gillette	7.39 lần	1980-1995
Kimberly-Clark	3.42 lần	1972-1987
Kroger	4.17 lần	1973-1988
Nucor	5.16 lần	1975-1990
Philip Morris	7.06 lần	1964-1979
Pitney Bowes	7.16 lần	1973-1988

Walgreens	7.34 lần	1975-1990
Wells Fargo	3.99 lần	1983-1998

(*) Tỉ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so sánh với thị trường cổ phiếu chung.

(**) Năm T tính từ thời điểm nhảy vọt.

Giai đoạn 2: Chọn đối trọng

Giai đoạn này chúng tôi đưa ra quyết định có thể nói là quan trọng nhất trong toàn bộ tiến trình nghiên cứu: so sánh những công ty nhảy vọt với một danh sách được chọn lọc những công ty đối chứng. Câu hỏi đặt ra không phải là "Những công ty nhảy vọt có điểm gì chung?" mà là "Những công ty nhảy vọt có điểm gì chung giúp họ vượt lên được những công ty đối chứng?" Hãy lấy một ví dụ, giả sử bạn muốn nghiên cứu nhờ đâu một vận động viên đoạt huy chương vàng tại Thế vận hội Olympics. Nếu bạn chỉ quan sát những vận động viên đoạt huy chương vàng, bạn sẽ nhận họ đều có huấn luyện viên. Nhưng nếu bạn nhìn vào những người cũng tham dự Thế vận hội nhưng chưa bao giờ đoạt huy chương, thì họ cũng có huấn luyện viên! Câu hỏi đặt ra là, "Điều gì tạo nên sự khác biệt giữa người đoạt huy chương và người chưa bao giờ đoạt huy chương?"

DANH SÁCH TOÀN BỘ CÁC CÔNG TY

Công ty nhảy vọt	Công ty cạnh tranh trực tiếp	Lĩnh vực hoạt động kinh doanh
Abbott	Upjohn	Sản phẩm y tế
Circuit City	Silo	Bản lẻ chuyên dụng

Fannie Mae	Great Western	Dịch vụ tài chính
Gillette	Warner-Lambert	Mỹ phẩm
Kimberly-Clark	Scott Paper	Hàng tiêu dùng
Kroger	A&P	Chuỗi cửa hàng thực phẩm
Nucor	Bethlehem Steel	Thép
Philip Morris	R.J.Reynolds	Thuốc lá
Pitney Bowes	Addressograph	Hệ thống máy tính
Walgreens	Eckerd	Tiệm thuốc tây
Wells Fargo	Bank of America	Ngân hàng vùng
	Công ty ngắn ngày	
	Burroughs	
	Chrysler	

Harris

Hasbro

Rubbermaid

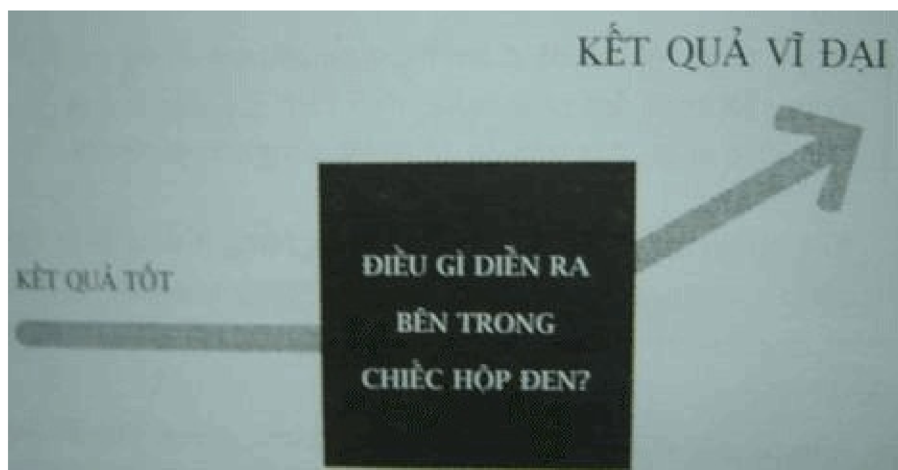
Teledyne

Chúng tôi chọn ra hai nhóm công ty đối chứng. Nhóm đầu tiên bao gồm những công ty cạnh tranh trực tiếp, tức là những công ty hoạt động trong cùng một ngành, có cùng cơ hội, cùng nguồn tài nguyên, nhưng không tạo ra được bước nhảy vọt. (Phụ lục 1.B miêu tả chi tiết quá trình chọn lựa). Nhóm thứ hai bao gồm những công ty ngắn ngày, tức là những công ty cũng tạo ra được bước nhảy vọt nhưng không thể giữ được quỹ đạo này, mục đích là để trả lời cho câu hỏi về tính bền vững. (Xem thêm phụ lục 1.C) Tổng cộng, chúng tôi chọn ra được 28 công ty: 11 công ty nhảy vọt, 11 công ty cạnh tranh trực tiếp, và 6 công ty ngắn ngày.

Giai đoạn 3: Khám phá bí mật

Giai đoạn này chúng tôi tập trung nghiên cứu chi tiết từng trường hợp. Chúng tôi thu thập tất cả những bài viết đã đăng liên quan đến 28 công ty này; có những bài được đăng cách đây hơn 50 năm. Chúng tôi mã hóa tất cả những dữ liệu này vào các đề mục khác nhau, ví dụ như chiến lược, công nghệ, lãnh đạo v.v… Sau đó chúng tôi phỏng vấn cấp điều hành của các công ty nhảy vọt, những người đã nắm giữ các vị trí trọng yếu trong giai đoạn chuyển đổi. Chúng tôi cũng thực hiện những phân tích định tính và định lượng về những vấn đề từ sát nhập, đến mức lương thưởng của lãnh đạo, từ chiến lược hoạt động đến văn hóa doanh nghiệp. Từ vấn đề cắt giảm nhân viên đến phong cách lãnh đạo, từ các chỉ số tài chính đến tỉ lệ thôi việc của cấp điều hành. Tất cả những công việc này tính ra bằng 10,5 năm lao động miệt mài. Chúng tôi đã đọc và mã hóa 6.000 bài báo, thu thập hơn 2.000 trang phỏng vấn, và tạo ra 384 triệu byte dữ liệu vi tính. (Xem phụ lục 1.D về chi tiết những phân tích và hoạt động của chúng tôi).

Chúng tôi so sánh nỗ lực nghiên cứu của mình cũng giống như tìm hiểu cái hộp đen. Mỗi bước đi lại mở thêm ánh sáng về cơ cấu hoạt động của tiến trình nhảy vọt từ tốt đến vĩ đại.



Sau khi có dữ liệu, chúng tôi thực hiện một loạt những buổi thảo luận định kỳ hàng tuần giữa các nhóm. Đối với mỗi một công ty trong số 28 công ty đã chọn, chúng tôi lần lượt đọc các bài báo, bài phân tích, bài phỏng vấn, và các đề mục mã hóa. Tôi sẽ trình bày với các đồng nghiệp trong nhóm về một công ty nào đó, đưa ra những kết luật sơ khởi, và đặt ra những câu hỏi. Sau đó chúng tôi sẽ tranh luận, tranh cãi, đập bàn, lên giọng với nhau, rồi lại hạ nhiệt ngồi ngẫm nghĩ, rồi lại tranh luận, rồi lại ngẫm nghĩ, thảo luận, đặt câu hỏi, giải quyết vấn đề, vài lại tranh luận để xem "thế này là thế nào".

Các bạn cần phải biết rằng những khái niệm chúng tôi đưa ra trong quyển sách này đều dựa trên những đúc kết thực tế từ khối thông tin chúng tôi thu thập. Chúng tôi không đưa ra một giả thuyết trước rồi sau đó đi tìm thông tin để minh chứng cho nó. Chúng tôi chọn đưa ra lý thuyết theo cách suy diễn từ một cái nền vững chắc, dựa trên cơ sở những bằng chứng thực tế.

Xét cho cùng phương pháp của chúng tôi là một quá trình so sánh có hệ thống những công ty nhảy vọt với những công ty khác, và luôn tìm hiểu xem đâu là điểm khác biệt.

Chúng tôi cũng nhấn mạnh đến "những con chó không sủa". Nếu bạn đã đọc qua truyện về Sherlock Holmes Cuộc phiêu lưu của Ngọn lửa bạc, trong đó Holmes đã xác định hành động kỳ lạ của con chó trong đêm chính là đầu mối.

Con chó không sủa, theo Homes, là một hành động kỳ lạ, và như vậy có nghĩa là nghi phạm chính phải là một người quen.

Tương tự, trong cuộc nghiên cứu của chúng tôi, những gì chúng tôi không tìm ra, tức là những con chó chúng tôi tưởng sẽ sủa nhưng lại không, đưa đến những đầu mối rất quan trọng. Khi chúng tôi bắt đầu bước chân vào chiếc hộp đen và lần lượt bật từng công tắc đèn, những gì chúng tôi không tìm thấy cũng hết sức thú vị như những gì đã tìm thấy. Ví dụ như:

• Những nhà lãnh đạo tầm cỡ được thuê từ bên ngoài vào có mối quan hệ ngược chiều với việc đưa công ty từ tốt lên vĩ đại. Mười trong số mười một vị tổng giám đốc các công ty nhảy vọt được đề bạt lên từ bên trong công ty, trong khi đó những công ty đối chứng thuê tổng giám đốc từ bên ngoài sáu lần nhiều hơn.

• Chúng tôi không tìm thấy mối liên hệ giữa chế độ lương thưởng của cấp lãnh đạo với quá trình nhảy vọt từ tốt lên vĩ đại. Giả thiết rằng chế độ lương thưởng của cấp lãnh đạo là một yếu tố quan trọng đối với hiệu suất công ty không được thể hiện qua các dữ liệu thu thập.

• Chiến lược không thôi chưa đủ tạo nên sự khác biệt giữa công ty nhảy vọt với công ty đối chứng. Cả hai nhóm công ty đều có những chiến lược hợp lý, và chúng tôi không tìm thấy bằng chứng nào cho thấy công ty nhảy vọt dành nhiều thời gian để thực hiện việc hoạch định chiến lược lâu dài hơn những công ty đối chứng.

• Những công ty nhảy vọt không chỉ đặt mục tiêu phải làm gì để trở thành công ty vĩ đại, họ còn chú trọng vào cả những gì không được lầm lẫn những gì phải ngừng làm.

• Công nghệ và những thay đổi do công nghệ mang lại không giúp gì cho việc kích hoạt quá trình chuyển đổi từ tốt lên vĩ đại. Công nghệ có thể giúp quá trình chuyển đổi diễn ra nhanh hơn, nhưng công nghệ không phải là nguyên nhân dẫn đến việc chuyển đổi.

• Việc sát nhập hay mua lại công ty cũng không có vai trò gì trong việc kích hoạt quá trình chuyển đổi. Hai công ty tầm thường kết hợp với nhau

không thể tự nhiên trở thành một công ty vĩ đại.

• Công ty nhảy vọt không quá chú trọng việc quản trị thay đổi, động viên nhân viên, hay tạo ra sự đồng bộ. Những vấn đề này sẽ tự động được giải quyết khi được đặt trong tình thế thích hợp.

• Công ty nhảy vọt không tạo ra những sự kiện, chương trình, đặt tên tuổi, khẩu hiệu.. để đánh dấu sự chuyển đổi. Thực tế là nhiều công ty còn không nhận thức hết được quy mô tại thời điểm chuyển đổi, họ chỉ nhận ra sau này khi nhìn nhận lại. Như vậy, họ tạo ra một bước nhảy vọt to lớn đối với kết quả kinh doanh, nhưng họ lại không tuân theo một quy trình cải cách nào.

• Công ty nhảy vọt đa số không hoạt động trong những ngành công nghiệp lớn, thực tế một số còn hoạt động trong những ngành công nghiệp rất tệ. Chúng tôi cũng không tìm thấy một ví dụ nào về một công ty được may mắn đặt trên đỉnh của hỏa tiễn khi nó được phóng lên. Vĩ đại không phải là kết quả của may mắn. Vĩ đại là kết quả của sự chọn lựa có nhận thức.

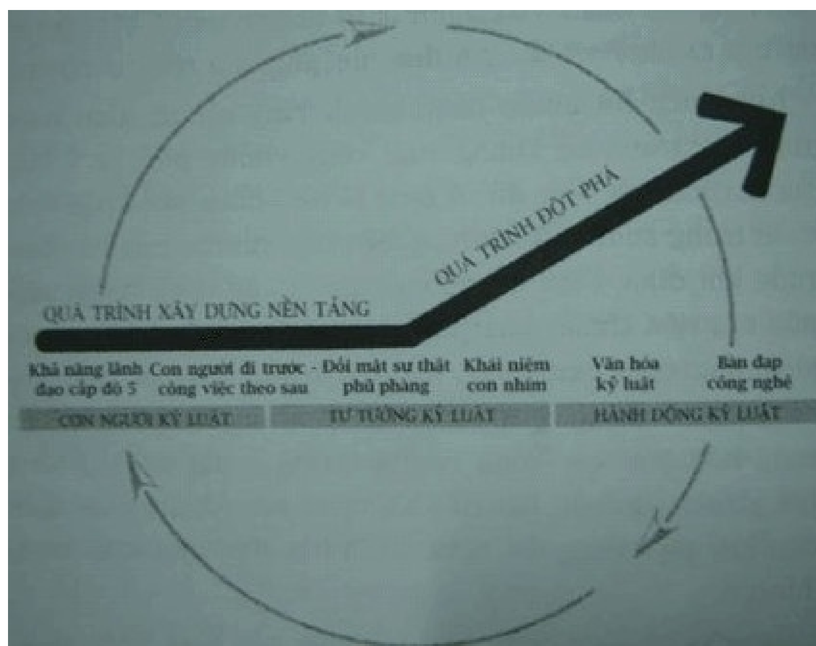
Giai đoạn 4: Hình thành khái niệm

Tôi đã cố gắng tìm cách đơn giản nhất để mô tả quá trình đi từ dữ liệu, phân tích, tranh luận, những suy đoán về "chó không sủa" đến những đúc kết cuối cùng trong quyển sách này. Câu trả lời hay nhất mà tôi có thể nghĩ ra được là, đấy là một quá trình tương tác xoay vòng, từ việc phát triển ý tưởng và thử lại với dữ liệu, sau đó lại thay đổi ý tưởng, xây dựng một bộ khung, chứng kiến nó bị đổ sụp trước các dữ liệu, và rồi lại tiếp tục xây dựng bộ khung khác. Quá trình này được lặp đi lặp lai, cho đến khi mọi thứ có vẻ như đã liền lại với nhau thành một bộ khung những khái niệm. Chúng ta ai cũng có những điểm mạnh, và tôi cho rằng thế mạnh của mình là những thông tin rời rạc, tôi tìm ra khuôn mẫu, rồi đưa mọi thứ vào trật tự của nó.

Tuy nhiên tôi muốn nhấn mạnh rằng những khái niệm trình bày trong bộ khung cuối cùng không phải là ý kiến của cá nhân tôi. Mặc dù rõ ràng là tôi không thể hoàn toàn vô tư trong suốt quá trình nghiên cứu, nhưng mọi kết luận trước khi được toàn bộ nhóm nghiên cứu chấp nhận phải thỏa các tiêu

chuẩn khắt khe. Mỗi khái niệm cơ bản trong bộ khung cuối cùng phải là yếu tố tạo nên sự thay đổi trong 100% các công ty nhảy vọt và không được xuất hiện trong hơn 30% các công ty đối chứng trong suốt khoảng thời gian mấu chốt. Bất cứ khái niệm nào không thỏa điều kiện này thì không thể được trình bày như một khái niệm chính.

Sau đây là tổng quan về bộ khung các khái niệm cũng như sơ lược về nội dung còn lại của quyển sách.



Khả năng lãnh đạo cấp độ 5

Sự chuyển đổi được xem là bao gồm quá trình xây dựng nền tảng và theo sau là quá trình đột phá. Toàn bộ quá trình này được phân thành ba giai đoạn chính: con người kỷ luật, tư tưởng kỷ luật, hành động kỷ luật. Trong mỗi giai đoạn có hai khái niệm chính. Bao trùm lên toàn bộ bộ khung là khái niệm chúng tôi đặt tên là “Bánh đà”, thể hiện hình dạng toàn bộ quá trình đi lên từ tốt đến vĩ đại.

Chúng tôi thật sự ngạc nhiên, nói đúng hơn là “choáng”, khi phát hiện ra năng lực lãnh đạo cần thiết để chuyển đổi một công ty từ tốt đến vĩ đại. Nếu so sánh với những vị lãnh đạo với nhân cách lớn thường được đề cao trên báo đài và trở nên nổi tiếng, thì những vị lãnh đạo các công ty nhảy vọt như đến từ một thế giới khác. Khiêm tốn, ôn hòa, điểm đạm, thậm chí còn hơi e dè,

những vị lãnh đạo này là sự tổng hợp đầy nghịch lý giữa sự quyết đoán trong công việc và bản chất nhún nhường. Hình mẫu của họ là Lincoln, Socrates, chứ không phải là Patton hay Caesar.

Chúng tôi cứ tưởng các vị lãnh đạo công ty nhảy vọt phải bắt đầu bằng việc đề ra định hướng và chiến lược mới. Nhưng trên thực tế, việc đầu tiên họ làm là tìm ra những con người phù hợp, loại bỏ những con người không phù hợp, đặt đúng người vào đúng việc, sau đó mới cùng nghĩ ra họ muốn đi về đâu. Câu cách ngôn thường dùng “Con người là tài sản quý giá nhất của bạn” có vẻ không còn đúng nữa. Không phải con người (people), mà phải là người phù hợp (right people) mới là tài sản quý giá nhất!

Đối mặt sự thật phũ phàng (nhưng đừng mất niềm tin)

Chúng tôi học được rằng một cựu tù binh chiến tranh có thể dạy ra nhiều bài học tìm đường đi đến vinh quang nhiều hơn hầu hết những quyển sách về chiến lược công ty (corporate strategy). Mọi công ty nhảy vọt đều trải qua điều mà chúng tôi gọi là Nghịch lý Stockdale[4]: Bạn phải luôn giữ vững niềm tin rằng mình sẽ chiến thắng cho dù khó khăn đến mấy, nhưng đồng thời cũng phải dám đối mặt với sự thật phũ phàng về tình hình thực tế của bạn, cho dù là tình hình có tồi tệ đến mức nào.

Khái niệm “con nhím” (Sự đơn giản trong ba vòng tròn)

Để vượt lên từ tốt đến vĩ đại đòi hỏi phải vượt qua được sự lệ thuộc vào năng lực. Chỉ vì bạn đã chọn một lĩnh vực làm trọng tâm, chỉ vì bạn đã theo đuổi nó liên tục trong nhiều năm, không có nghĩa là bạn sẽ trở thành giỏi nhất thế giới trong lĩnh vực này. Và nếu như bạn không phải là người giỏi nhất ngay trong lĩnh vực hoạt động chính của công ty, thì lĩnh vực này không thể là nền tảng của một công ty vĩ đại. Nền tảng của công ty phải được xác định bằng một khái niệm đơn giản, dựa trên cơ sở thấu hiểu điểm giao nhau của ba vòng tròn.

Văn hóa kỷ luật

Mọi công ty đều có văn hóa riêng, một số công ty có kỷ luật, nhưng ít công ty

có được văn hóa kỷ luật, bạn không cần phải có trong tay những con người kỷ luật, bạn không cần phải có hệ thống cấp bậc. Khi bạn có tư tưởng kỷ luật, bạn không cần có hệ thống thủ tục. Khi bạn có được hành động kỷ luật, bạn không cần phải giám sát chặt chẽ. Khi bạn kết hợp được văn hóa kỷ luật với tinh thần dám nghĩ dám làm, bạn đã có trong công thức đạt hiệu suất vĩ đại.

Bàn đạp công nghệ

Các công ty nhảy vọt có cách nhìn hoàn toàn khác về công nghệ. Họ không dùng công nghệ như công cụ cơ bản để kích hoạt sự thay đổi. Nhưng đồng thời có một nghịch lý: họ chính là người đi tiên phong trong việc sử dụng những công nghệ đã được họ chọn lọc. Chúng tôi phát hiện ra rằng bản thân công nghệ không phải là nguyên nhân cơ bản đưa đến việc nhảy vọt hay suy thoái.

Những công ty muốn thực hiện cải cách, đề ra những chương trình thay đổi tận gốc, hay siết chặt việc tái cơ cấu đều gần như chắc chắn không thể tạo ra bước nhảy vọt. Quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại không diễn ra trong một động tác. Không có chuyện chỉ cần một hành động đơn giản, chỉ cần một chương trình hoành tráng, chỉ cần một cuộc cách tân chết người, chỉ cần một cơ hội may mắn, cũng không có chuyện chỉ cần một khoảnh khắc diệu kỳ. Quá trình chuyển đổi bao gồm việc cật lực đẩy một cái bánh đà vừa to vừa nặng theo một hướng nhất định, từng bước, từng bước một, tạo đà dẫn đến bước nhảy vọt, và tiếp tục phát triển.

Từ Tốt đến Vĩ đại đến Xây dựng để Trường tồn

Tôi nhận thấy đáng lẽ ra quyển sách này phải được xuất bản trước quyển Xây dựng để Trường tồn (Built to Last). Quyển sách này chỉ ra cách để làm thế nào đưa một công ty tốt phát triển thành một công ty vĩ đại và bền vững. Quyển Xây dựng để Trường tồn chỉ cho bạn cách đưa một công ty có kết quả vĩ đại thành một công ty vĩ đại trường tồn, thành một hình ảnh biểu tượng của doanh nghiệp. Để làm được việc này, bạn cần có những giá trị chủ đạo và một mục đích vượt lên trên việc chỉ đơn thuần kiếm tiền, cộng với khả năng bảo tồn cái cốt lõi đồng thời thúc đẩy sự phát triển.

Khái niệm à Tốt đến vĩ đại	Kết quả kinh doanh vĩ đại bền vững +	Khái niệm à Xây dựng để Trường tồn	Công ty vĩ đại trường tồn

Nếu bạn đã đọc qua quyển Xây dựng để Trường tồn, tôi khuyên bạn nên bỏ qua câu hỏi đâu là mối liên hệ giữa hai cuộc nghiên cứu này để tập trung vào những kết quả trình bày trong quyển Từ tốt đến Vĩ đại (Good to Great) mà thôi. Trong chương cuối cùng, tôi sẽ quay lại và trình bày mối liên hệ giữa hai cuộc nghiên cứu.

CƠ CHẾ VƯỢT THỜI GIAN CỦA VIỆC CHUYỂN ĐỔI TỪ “TỐT” LÊN “VĨ ĐẠI”

Sau khi tôi trình bày cuộc nghiên cứu này cho một số các nhà điều hành làm việc trong lĩnh vực Internet tại một cuộc hội thảo, một cánh tay đưa lên đặt câu hỏi: “Liệu kết quả nghiên cứu này có thể áp dụng cho nền kinh tế mới không? Liệu chúng tôi có phải từ bỏ hết những ý tưởng cũ và bắt đầu lại từ đầu không?” Đây là một câu hỏi hoàn toàn hợp lý vì chúng ta đang sống trong một giai đoạn với nhiều biến chuyển lớn. Câu hỏi này rất thường được đặt ra cho tôi, vì vậy tôi muốn trả lời ngay từ đầu, trước khi đi vào phần nội dung chính của quyển sách.

Thế giới đang thay đổi, và sẽ còn tiếp tục thay đổi. Nhưng điều này không có nghĩa là chúng ta dừng mọi nỗ lực tìm kiếm những quy luật vượt thời gian. Hãy thử nghĩ xem, trong khi các ứng dụng cơ khí vẫn liên tục thay đổi và phát triển, thì các định luật vật lý vẫn không thay đổi. Tôi muốn các bạn nhìn nhận công việc của chúng tôi như một quá trình tìm kiếm những nguyên lý vượt thời gian, những định luật về một công ty vĩ đại vẫn luôn đúng đắn và cần thiết cho dù thế giới quanh ta có thay đổi thế nào đi nữa. Dĩ nhiên, cách áp dụng cho từng trường hợp cụ thể sẽ thay đổi, nhưng những định luật bất biến về hiệu suất tổ chức sẽ vẫn không thay đổi.

Sự thật thì sống trong nền kinh tế mới không phải là điều gì mới lạ cả. Thế hệ trước, khi họ phải đối mặt với việc phát minh ra điện, điện thoại, ô-tô, radio, bóng đèn bán dẫn, phải chăng họ cũng cảm giác như chúng ta hiện nay trước nền kinh tế mới? Và trong mỗi thành quả của nền kinh tế mới, các nhà điều hành xuất sắc cũng phải tuân theo một số nguyên tắc cơ bản, một cách cứng nhắc và có kỷ luật.

Nhiều người cho rằng sự thay đổi hiện nay đang diễn ra với một tầm vóc với tốc độ lớn hơn trong quá khứ. Ngay cả nếu đúng như vậy, thì trong số những công ty nhảy vọt mà chúng tôi giới thiệu ở đây, cũng có những công ty đã phải trải qua quá trình thay đổi chóng mặt, không thua kém gì những gì diễn ra trong nền kinh tế mới. Ví dụ như, trong thập niên 1980, ngành ngân hàng hoàn toàn biến đổi chỉ trong vòng 3 năm, khi họ phải đối mặt với việc thay đổi giảm bớt những quy định, luật lệ từ Chính phủ. Đó thật sự là một "nền kinh tế mới" đối với ngành ngân hàng. Và chính Wells Fargo đã áp dụng mọi kết quả trình bày trong quyển sách này để mang lại kết quả vĩ đại, như một lời giải đáp trả thích đáng vào ngay những thay đổi do việc giảm bớt các luật lệ, quy định gây ra.

Khi bạn tìm hiểu kỹ những chương sau, hãy ghi nhớ một điều. Quyển sách này không nói đến nền kinh tế kiểu cũ. Nó cũng không nhắc đến nền kinh tế mới. Quyển sách này cũng không nói về các công ty, hay hoạt động kinh doanh của họ. Quyển sách này tập trung vào một điều duy nhất: những quy luật vượt thời gian đưa công ty từ tốt đến vĩ đại. Quyển sách này chỉ cho bạn làm thế nào đưa một tổ chức tốt thành một tổ chức đạt kết quả vĩ đại và lâu bền, còn định nghĩa thế nào là "kết quả" thì tùy bạn đưa ra sao cho phù hợp với tổ chức của mình.

Điều này có thể làm bạn ngạc nhiên, nhưng tôi không nghĩ rằng công việc của tôi là nghiên cứu về kinh doanh, cũng như tôi không cho rằng về cơ bản đây là một quyển sách kinh doanh. Tôi nhìn nhận công việc của mình là khám phá điều gì tạo nên những tổ chức xuất sắc trong bất cứ lĩnh vực nào. Tôi tò mò muốn tìm hiểu sự khác nhau cơ bản giữa tốt và vĩ đại, giữa xuất sắc và tầm thường. Tôi chỉ vô tình dùng các công ty như một phương tiện để tìm hiểu

hộp đen. Tôi chọn công ty vì hai ưu điểm lớn mà các công ty cổ phần công khai mang lại cho việc nghiên cứu: kết quả kinh doanh được mọi người công nhận (từ đó chúng tôi mạnh dạn chọn ra một danh sách); và sự đa dạng của các loại dữ liệu công khai về chúng.

Khái niệm Tốt là kẻ thù của Vĩ đại không chỉ giới hạn trong lĩnh vực kinh doanh. Đây là một vấn đề mang tính nhân văn, phổ quát. Nếu chúng tôi giải mã được câu hỏi từ tốt đến vĩ đại, chúng tôi chắc chắn sẽ mang lại điều gì đó hữu ích cho bất cứ loại hình tổ chức nào. Những trường học tốt có thể trở thành trường học vĩ đại. Những tòa báo tốt có thể trờ thành tòa báo vĩ đại. Những nhà thờ tốt cũng có thể trở thành vĩ đại. Những cơ quan chính phủ tốt cũng có thể trờ thành vị đại. Và lẽ dĩ nhiên những công ty tốt có thể trở thành vĩ đại.

Vì vậy, mời bạn cùng tôi đi vào cuộc hành trình khám phá những gì đưa tốt đến vĩ đại. Tôi khuyến khích bạn hãy đặt câu hỏi và thẩm định lại những gì bạn học được. Một trong những vị giáo sư tôi yêu quý đã có lần nói: “Người học trò xuất sắc là người không bao giờ tin tuyệt đối giáo sư của họ.” Hoàn toàn đúng. Nhưng chính ông cũng từng nhắc nhở: “Ta không nên gạt bỏ dữ liệu chỉ vì ta không thích những gì dữ liệu nói”. Tôi trình bày tất cả ở đây cho bạn nhận xét đánh giá, chứ không phải để bạn chấp nhận một cách mù quáng. Bạn chính là quan toà và cũng là bồi thẩm đoàn. Hãy để các chứng cứ lên tiếng.

CHƯƠNG HAI: KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO CẤP ĐỘ 5

Bạn có thể làm được bất cứ điều gì trong cuộc sống với điều kiện bạn đừng để ý ai là người hưởng công. – HARRY S. TRUMAN

Năm 1971, một người đàn ông có vẻ rất bình thường tên là Darwin E. Smith lên nắm chức Tổng giám đốc công ty Kemberly-Clark, một công ty giấy già nua và nặng nề. Giá cổ phiếu của công ty lúc này đã tụt xuống 36% dưới mức thị trường chung trong vòng 20 năm.[5]

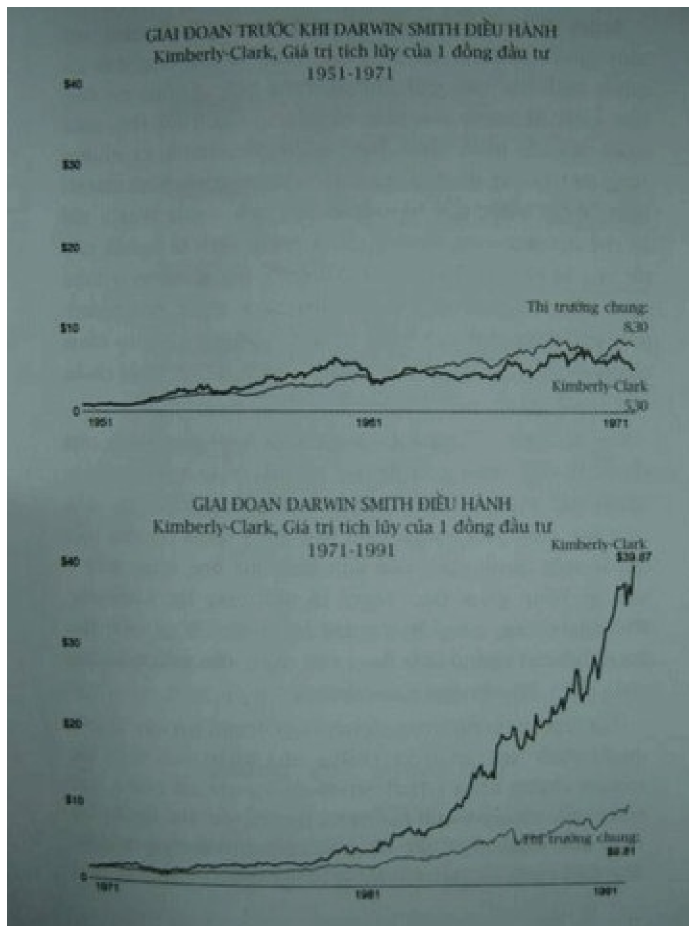
Smith là một luật sư, tính tình điềm đạm, đang làm việc trong công ty. Bản thân ông cũng không chắc việc Hội đồng quản trị chọn mình là một quyết định đúng đắn. Cảm giác này càng tăng lên khi một vị giám đốc trong công ty kéo ông ra ngoài và nói nhỏ rằng ông không có trình độ chuyên môn cần thiết để đảm nhiệm chức vụ này[6]. Nhưng ông vẫn nhận chức Tổng giám đốc, và giữ vững cương vị này trong suốt 20 năm sau đó.

Và đó là 20 năm tuyệt vời. Trong giai đoạn này, Smith đã tạo ra một bước chuyển biến đáng kinh ngạc, đưa công ty Kimberly-Clark thành công ty giấy tiêu dùng hàng đầu trên thế giới. Dưới quyền lãnh đạo của ông, lợi nhuận cổ phiếu tích lũy của Kimberly-Clark đã đạt gấp 4.1 lần thị trường chung, vượt qua cả những đối thủ trực tiếp như công ty giấy Scott hay Procter & Gamble, hay những "đại gia" như Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M, General Electric.

Đây là một thành quả ấn tượng, một ví dụ tiêu biểu trong thế kỷ hai mươi về việc đưa một công ty từ tốt đến vĩ đại. Vậy mà có rất ít người biết về Darwin Smith, ngay cả những sinh viên chuyên ngành quản trị hay lịch sử kinh doanh. Có lẽ Smith cũng muốn thế. Là một người không lúc nào cũng tỏ ra quan trọng, Smith thích làm bạn với những người thợ điện, thợ ống nước và mỗi kỳ nghỉ hè ông lại đến trang trại của mình ở Winconsin, chạy lòng vòng

trên chiếc xe chuyên dụng, trồng cây, dọn đá[7]. Ông không bao giờ cố tạo dựng hình ảnh người anh hùng hay một người điều hành nổi tiếng[8]. Một lần, một nhà báo yêu cầu ông hãy miêu tả phong cách lãnh đạo của mình, Smith, lúc đó đang ăn mặc hết sức lỗi mốt như một cậu bé nhà quê lần đầu mua được bộ cánh ở siêu thị, không nói gì mà chỉ nhìn chằm chặp qua cặp mắt kính có gọng đen lỗi thời. Phải sau một lúc lâu, ông mới trả lời đơn giản: "Kỳ quặc, lập dị!"[9] Tay phóng viên Wall Street Journal hôm đó chịu thua không thể viết được một bài báo đình đám nào về Darwin Smith!

Nhưng nếu bạn nghĩ Darwin Smith là một người nhu mì, dịu dàng, thì bạn lầm to. Đằng sau sự nhút nhát và khiêm nhường ấy là một quyết tâm mãnh liệt, sẵn sàng chịu đựng mọi gian khổ trong cuộc sống. Smith sinh ra trong một gia đình nhà nông dân nghèo ở Indiana, phải đi làm thêm vào ban ngày tại International Harvester để có tiền theo học vào ban đêm tại Đại học Indiana. Một ngày nọ, ông bị đứt mất một phần ngón tay khi đang làm việc. Theo như mọi người kể lại thì ông vẫn cứ đi học tối hôm đó, và đi làm lại vào sáng hôm sau. Câu chuyện có vẻ hơi phóng đại, nhưng rõ ràng ông không để chuyện mất một ngón tay ngăn cả con đường học vấn của mình. Ông vẫn đi làm ban ngày, đi học ban đêm, và cuối cùng đã được nhận vào trường luật Harvard (Harvard Law School)[10]. Sau này, khoảng hai tháng sau khi nhận chức Tổng giám đốc, các bác sĩ chẩn đoán ông bị bệnh ung thu mũi và họng, và dự đoán ông chỉ sống được tối đa thêm một năm. Ông báo tin này với Hội đồng quản trị, nhưng đồng thời cũng nói thêm là ông chưa chết, cũng như không định chết ngay. Ông vẫn tiếp tục giữ đúng lịch trình làm việc căng thẳng, mỗi tuần lại đi từ Winconsin đến Houston để xạ trị, và tiếp tục sống thêm hai mươi lăm năm, và giữ chức Tổng giám đốc trong phần lớn thời gian này[11]

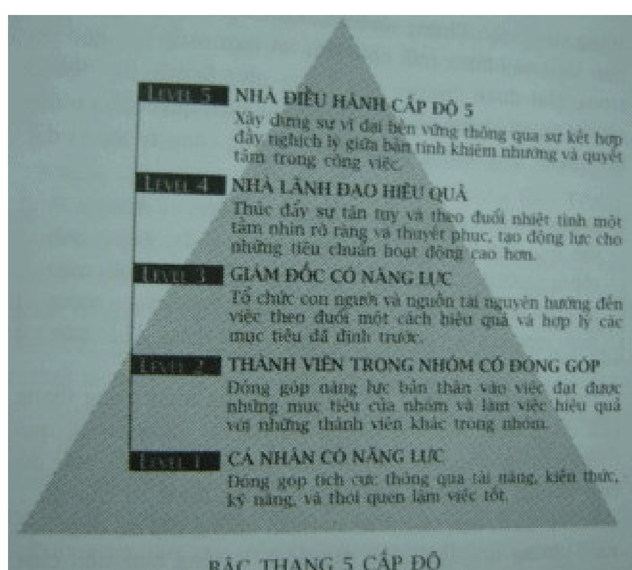


Smith đã thực hiện việc cải tổ Kimberly-Clark cũng với một quyết tâm sắt đá như vậy, nhất là khi ông đưa ra quyết định đặc biệt quan trọng trong lịch sử công ty: Bán tất cả các nhà máy sản xuất bột giấy[12]. Chỉ trong thời gian ngắn sau khi nhận chức Tổng giám đốc, Smith và những cộng sự của ông đã đi đến kết luận rằng ngành kinh doanh trọng điểm trước nay của Kimberly-Clark – giấy láng - chỉ có thể đạt mức tầm thường. Thực trạng kinh tế ngành này rất yếu và khả năng cạnh tranh thấp[13]. Ngoài ra, họ lý luận rằng, nếu Kimberly-Clark bắt đầu bước chân vào ngành giấy tiêu dùng, thì việc cạnh tranh với những công ty đẳng cấp quốc tế như Procter & Gamble sẽ buộc họ phải chiến đấu hay là chết.

Vậy là, như một nhà cầm quân ra lệnh qua sông phá cầu, chỉ chừa một con đường (thành công hay là chết), Smith đã tuyên bố quyết định bán những nhà máy sản xuất bột giấy. Một thành viên Hội đồng quản trị cho biết đây là một quyết định liều lĩnh nhất mà ông từng thấy ở một vị Tổng giám đốc. Ngay cả nhà máy tại Kimberly, Winconsin, ông cũng không giữ lại. Toàn bộ số tiền

thu được đưa vào kinh doanh hàng tiêu dùng, đầu tư cho những nhãn hiệu như Huggies và Kleenex[14].

Giới truyền thông trong ngành kinh doanh gọi đây là một quyết định ngu xuẩn và những nhà phân tích trên thị trường chứng khoán Wall Street đã hạ giá cổ phiếu của công ty[15]. Nhưng Smith không hề lay chuyển. Hai mươi lăm năm sau, Kimberly-Clark đã mua lại toàn bộ công ty giấy Scott, qua mặt Procter & Gamble trong sáu trên tổng số tám mặt hàng[16]. Khi đã về hưu, Smith nhắc lại giai đoạn thành công lẫy lừng của mình một cách đơn giản: “Tôi đã không ngừng cố gắng để có đủ khả năng làm việc”.[17]



BẬC THANG 5 CẤP ĐỘ

KHÔNG NHƯ MONG ĐỢI

Darwin Smith là một thí dụ điển hình về điều mà chúng tôi gọi là Khả năng lãnh đạo cấp độ 5 - một cá nhân kết hợp được tính khiêm nhường tuyệt đối và quyết tâm cao trong công việc. Chúng tôi luôn tìm thấy những người lãnh đạo kiểu này đứng mũi chịu sào tại mọi công ty nhảy vọt trong giai đoạn chuyển đổi. Cũng như Smith, họ đều là những người khiêm nhường nhưng thể hiện quyết tâm mãnh liệt; quyết làm những gì cần làm để đưa công ty lên vĩ đại.

Những nhà lãnh đạo cấp độ 5 hướng cái tôi cá nhân họ, đi vào mục đích lớn hơn là xây dựng công ty vĩ đại. Không phải những người lãnh đạo này không có cái tôi, hay không biết quan tâm đến bản thân mình. Thực tế, họ cực kỳ

quan trọng – nhưng tham vọng của họ trước hết là vì công ty, chứ không vì bản thân

Thuật ngữ “cấp độ 5” ám chỉ cấp độ cao nhất trong thang khả năng lãnh đạo mà chúng tôi đã xác định trong quá trình nghiên cứu. Xem sơ đồ Bậc thang 5 cấp độ). Mặc dù bạn không nhất thiết phải đi qua từng bước từ cấp độ 1 đến cấp độ 5, bạn có thể hoàn thiện những cấp độ dưới sau này, nhưng nhà lãnh đạo cấp độ 5 là tổng hợp tính chất của cả năm cấp độ của kim tự tháp. Tôi sẽ không đi sâu vào từng cấp độ ở đây, vì từ cấp độ 1 đến cấp độ 4 có vẻ như tự nó đã nói lên tất cả, và đã có rất nhiều những đặc điểm khác biệt của những nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt - tức là có khả năng lãnh đạo cấp độ 5 - với những lãnh đạo công ty đối trọng.

Trước hết, cho phép tôi được bàn ra ngoài lề để tạo một bối cảnh quan trọng. Chúng tôi không đi tìm những người lãnh đạo cấp độ 5. Thực tế là tôi đã hướng dẫn đội ngũ nghiên cứu rất rõ ràng là phải hạ thấp vai trò của người lãnh đạo để tránh lối suy nghĩ đơn giản khá phổ biến hiện nay hoặc là đề cao người lãnh đạo, hoặc là đổ mọi lỗi cho người lãnh đạo.

Nếu phải so sánh thì cách nhìn nhận “Người lãnh đạo là câu trả lời cho tất cả mọi việc” cũng giống như cách nhìn “Chúa là câu trả lời cho tất cả mọi việc” trong thời Trung cổ đã ngăn cản sự hiểu biết một cách khoa học về thế giới tự nhiên. Trong thế kỷ 16, người ta gán mọi hiện tượng họ không hiểu cho Chúa. Tại sao mùa màng thất bát? Ấy là Chúa muốn thế. Tại sao chúng ta có động đất? Chúa làm thế. Cái gì giữ trái đất không rơi? Là Chúa. Nhưng khi chúng ta bước vào kỷ nguyên khai sáng, chúng ta bắt đầu tìm kiếm sự hiểu biết khoa học – và chúng ta có vật lý học, hóa học, sinh học v.v… Không phải vì thế mà chúng ta trở thành người vô thần, chúng ta chỉ là hiểu biết rõ ràng hơn về cấu tạo vũ trụ mà thôi.

Tương tự như vậy, nếu chúng ta gán mọi thứ cho “Khả năng lãnh đạo”, chúng ta cũng sẽ đi vào con đường của người xưa trong thế kỷ 16. Chúng ta chỉ đơn giản là thừa nhận mình ngu dốt. Không phải chúng ta chối bỏ khả năng lãnh đạo (sự thật là khả năng lãnh đạo rất quan trọng), nhưng cứ mỗi lần chúng ta giơ tay đầu hàng và chọn cách giải thích “Câu trả lời chắc phải là do khả năng

lãnh đạo” là chúng ta đã ngăn cản mình đi sâu vào tìm hiểu một cách khoa học điều gì đã làm nên những công ty vĩ đại.

Vì vậy, ngay từ đầu dự án tôi đã phải liên tục nhắc nhở: “Đừng quan tâm đến những người điều hành. “Những nhóm nghiên cứu vẫn liên tục phản đối: “Không được, chúng ta không thể bỏ qua họ. Có một điểm chung gì đó rất khác thường về họ.” Tôi bẻ lại: “Những công ty đối chứng cũng có lãnh đạo, thậm chí lãnh đại vĩ đại nữa là đằng khác. Vậy thì điểm khác biệt nằm ở đâu?” Cứ thế cuộc tranh luận tiếp diễn.

Cuối cùng, như thông lệ, dữ liệu luôn thắng.

Những nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt như được đúc cùng một khuôn. Không quan trọng công ty họ lãnh đạo hoạt động trong ngành công nghiệp hay hàng tiêu dùng, đang gặp khủng hoảng hay hoạt động bình thường, cung cấp sản phẩm hay dịch vụ. Không quan trọng bước chuyển đổi diễn ra lúc nào, công ty lớn hay nhỏ. Tất cả những công ty nhảy vọt đều có khả năng lãnh đạo cấp độ 5 tại thời điểm chuyển đổi. Ngoài ra, những công ty đối chứng lại cho thấy họ thiếu khả năng này một cách nhất quán. Khả năng lãnh đạo cấp độ 5 là một khái niệm đi ngược hiểu biết thông thường, nhất là khi so với việc trước nay chúng ta tin rằng muốn chuyển đổi công ty cần phải có những người lãnh đạo tiếng tăm, có nhân cách lớn. Vì vậy, cần nhấn mạnh rằng Cấp độ 5 là một kết luận từ thực tế, chứ không phải được ý tưởng hóa.

KHIÊM NHƯỜNG + Ý CHÍ = CẤP ĐỘ 5

Những nhà lãnh đạo cấp độ 5 luôn thể hiện hai mặt song song, khiêm nhường và ý chí, khiêm tốn và ngoan cường. Để cho dễ hiểu, hãy nghĩ về tổng thống Mỹ Abraham Lincoln (một trong số ít vị tổng thống Mỹ có khả năng lãnh đạo cấp độ 5), người không bao giờ để cái tôi của mình xen vào tham vọng lớn của ông vì một sự nghiệp xây dựng đất nước hùng mạnh bền vững. Những ai nhìn thấy tính cách của Lincoln khiêm tốn, nhút nhát, cử chỉ vụng về mà cho rằng nó thể hiện con người yếu đuối đều lầm to, to đến mức như những con số sinh hãi sau đây: 250.000 sinh mạng phe Liên bang và 360.000 sinh mạng của phe Liên đoàn (trong cuộc Nội chiến Mỹ 1861-1865), trong đó có cả tính

mạng của Lincoln[18].

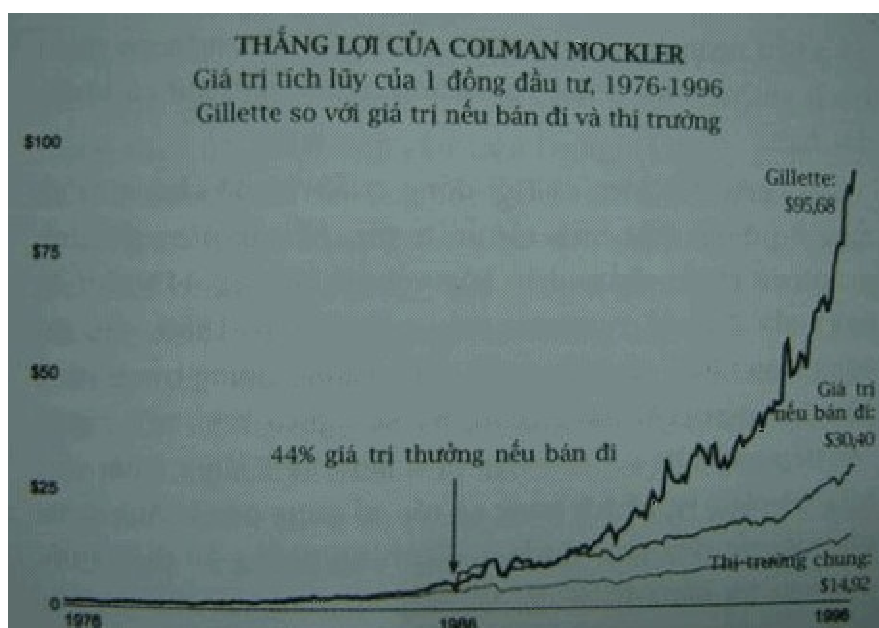
Mặc dù so sánh những vị tổng giám đốc công ty nhảy vọt với Abraham Lincoln cũng có hơi quá, nhưng rõ ràng họ đều có chung một trạng thái hai mặt song song. Ví dụ như Colman Mocker, Tổng giám đốc Gellette từ 1975 đến 1991. Dưới thời Mockler, Gillette phải đối mặt với ba cuộc tấn công lúc nào cũng đe dọa phá hủy cơ hội đi đến vĩ đại của công ty. Hai cuộc tấn công diễn ra dưới hình thức đề nghị mua lại công ty từ Revlon, khởi xướng bởi Ronald Perelman, một kẻ đột kích thích nhai xì gà, nổi tiếng chuyên cắt nhỏ công ty mà bán để lấy tiền chi trả cho trái phiếu cấp thấp và tiếp tục đầu tư vào những vụ mua bán thù nghịch khác[19]. Cuộc tấn công thứ ba đến từ Coniston Partners, một nhóm đầu tư đã nắm trong tay 5.9% cổ phần Gillette. Nhóm này đã khởi xướng một cuộc chiến trách nhiệm để nắm quyền điều hành trong hội đồng quản trị, với hy vọng sau đó sẽ bán công ty cho người nào trả tiền cao nhất và thu lợi nhuận nhanh chóng từ số cổ phần họ đang nắm giữ[20]. Nếu Gillette được sang tay cho Perelman với mức giá ông này đề nghị, các cổ đông sẽ được hưởng số lợi ngay lập tức bằng 44% giá trị cổ phiếu[21]. Nếu nhìn vào con số 2.3 tỉ đô la lợi nhuận cổ phiếu ngắn hạn được chia đều cho 116 triệu cổ phiếu. Đa số nhà lãnh đạo có lẽ đã đầu hàng, bỏ túi hàng triệu đô la từ việc bán cổ phiếu của họ và số tiền bồi thường nghỉ việc[22].

Conlman Mickler đã không đầu hàng, ông chọn con đường đấu tranh vì tương lai vĩ đại của Gillette, mặc dù ông đã có thể bỏ túi một khoản tiền lớn từ những cổ phiếu của mình. Mockler là một người lặng lẽ và kín đáo, luôn luôn lịch sự, nổi tiếng là người lịch thiệp, gần như là một quý ông dòng dõi. Những ai nhìn vào bản chất kín đáo của Mockler và cho đây là điểm yếu sẽ thấy mình lầm to. Trong “cuộc chiến ủy nhiệm”, các nhà điều hành cấp cao của Gillette đã gọi điện đến hàng ngàn nhà đầu tư, từng người một, và cuối cùng đã thắng.

Đến đây, các bạn có thể nghĩ: “Những điều này có vẻ như bộ phận lãnh đạo cũ đang đấu tranh vì quyền lợi của chính mình thay vì lợi ích của cổ đông.”

Nhìn bề ngoài, mọi việc có vẻ đúng như vậy, nhưng hãy xem xét hai sự kiện sau.

Thứ nhất, Mockler và đồng sự của ông đã đặc cược tương lai công ty vào những khoản đầu tư kếch sù cho những hệ thống tiên tiến về mặt công nghệ và hoàn toàn mới (sau này được biết đến như Sensor mà Mach 3). Nếu việc mua lại thành công, những dự án này chắc chắn đã từng bị dừng lại hoặc hủy bỏ, và ngày nay chúng ta không ai được sử dụng dao cạo Sensor, Sensor for Women, hay Mach 3, và hàng trăm triệu người mỗi ngày phải vất vả với lông tóc.[23]



Sơ đồ giả định lợi nhuận nhà đầu tư theo ba tình huống:

Đầu tư 1 USD vào Gellitte, giữ lại từ 31-12-1976 đến 31-12-1996.

Đầu tư 1 USD vào Gillette, giữ lại từ 3-2-1976, sau đó bán cho Ronald Perelman để nhận 44% tiền thưởng vào ngày 31-12-1986, và đem toàn bộ đầu tư vào thị trường chung.

Đầu tư 1 USD vào thị trường chung, giữ lại từ 31-12-1976 đến 31-12-1996.

Thứ hai, vào thời điểm diễn ra cuộc chiến thôn tính, Sensor đã cho thấy sẽ là nguồn lợi quan trọng trong tương lai nhưng chưa thể hiện qua giá cổ phiếu vì quá trình nghiên cứu vẫn còn trong bí mật. Nhờ vào Sensor, Hội đồng quản trị

và Mockler tin tưởng rằng giá trị tương lai của cổ phiếu sẽ vượt xa giá thời điểm hiện tại, ngay cả khi đã cộng cả tiền thưởng mà những kẻ muốn thôn tính đưa ra. Việc bán công ty lúc đó sẽ giúp những người kinh doanh cổ phiếu ngắn hạn vui sướng, nhưng lại thể hiện sự thiếu trách nhiệm trầm trọng với những người nắm giữ cổ phiếu dài hạn.

Sau cùng, Mockler và Hội đồng quản trị đã chứng minh rằng họ đúng một cách ấn tượng. Nếu một người kinh doanh cổ phiếu chấp nhận bán với giá thưởng 44% như đề nghị của Ronald Perelman vào ngà 31-10-1986, sau đó dùng toàn bộ số tiền đầu tư vào thị trường chung trong vòng 10 năm, đến cuối năm 1996, họ sẽ nghèo hơn một người vẫn tiếp tục ở lại với Mockler và Gillette là 3 lần[24]. Thật vậy, toàn bộ công ty, khách hàng và cổ đông đều không được phục vụ tốt nếu như Mockler đầu hàng những kẻ thôn tính, thu vào túi hàng triệu đô, và về hưu trong an nhàn.

Điều đáng buồn là Mockler đã không được tận hưởng thành quả của ông. Vào ngày 25-1-1991, đội ngũ lãnh đạo Gillette nhận được bản thảo trang bìa tạp chí Forbes, trên đó là một tác phẩm của một họa sĩ thể hiện Mockler đứng trên đỉnh núi, giơ cao qua đầu một lưỡi dao cạo vĩ đãi một cách đắc thắng, trong khi những kẻ bại trận nằm la liệt trên sườn núi. Những vị lãnh đão khác đã trêu chọc khi thấy Mockler được miêu tả như một phiên bản doanh nhân của nhân vật truyện tranh nổi tiếng Conan Vô Địch. Mockler là người rất ngại xuất hiện trước công chúng nên có lẽ đã từ chối những lời yêu cầu được chụp hình cho trang bìa. Chỉ vài phút sau khi chứng kiến sự công nhận công khai cuộc đấu tranh suốt 16 năm dài, Mockler quay về văn phòng và sụp xuống sàn, và một cơn đau tim nặng đã lấy đi cuộc sống của ông[25].

Tôi không biết phải chăng Mockler muốn chọn cái chết khi đang làm việc, nhưng tôi tin chắc ông không bao giờ muốn thay đổi cách tiếp cận trên cương vị Tổng giám đốc. Cá tính điềm tĩnh của ông che giấu một quyết tâm cao độ, sự cống hiến hết mình nhằm làm mọi thứ thành tuyệt vời đến mức cao nhất, không phải vì nghĩ đến những gì mình được nhận lại, mà đơn giản chỉ vì ông không thể nghĩ ra cách làm nào khác hơn. Trong hệ giá trị của Colman

Mockler chắc chắn không có việc chọn con đường để đi và bán công ty cho những kẻ chỉ muốn vắt hết nguồn lợi, phá hủy những tiềm năng trở nên vĩ đại; cũng như đối với Lincoln không có chuyện nộp đơn kiện đòi hòa bình và mãi mãi mất đi cơ hội xây dựng một đất nước vĩ đại và bền vững.

Tham vọng cho công ty: Truyền cho người kế nhiệm cơ hội thành công

Khi David Maxwell trở thành Tổng giám đốc Fannie Mae năm 1981, công ty đang trong tình trạng thua lỗ 1 triệu đô la mỗi ngày làm việc. Trong vòng chín năm sau đó, Maxwell đã đưa Fannie Mae thành một công ty có hiệu suất cao sánh ngang với những công ty giỏi nhất ở Wall Street, doanh thu 4 triệu đô la mỗi ngày và có lợi nhuận cổ phiếu cao hơn thị trường chung 3.8 lần. Maxwell về hưu ngay khi đang trên đỉnh cao vì cho rằng công ty sẽ không có lợi nếu mình ở lại quá lâu, và chuyển giao công ty lại cho người kế nhiệm Jim Johnson cũng giỏi không kém. Không lâu sau quyết định nghỉ hưu, gói tiền hưu của Maxwell, lúc đó đã có giá trị lên đến 20 triệu đô la nhờ vào kết quả kinh doanh tuyệt vời của Fannie Mae, trở thành một đề tài gây tranh cãi tại Quốc hội (do Fannie Mae hoạt động dưới Bản điều lệ - charter – của Chính phủ). Maxwell trả lời bằng cách viết thu cho người kế nhiệm, trong đó ông nêu rõ sự e ngại một cuộc tranh cãi sẽ dẫn đến những phản ứng bất lợi tại Quốc hội và có thể ảnh hưởng xấu đến tương lai của công ty. Do đó ông ta yêu cầu Johnson không cần phải trả ông phần tiền còn thiếu, khoảng 5.5 triệu đô la, mà đóng góp toàn bộ số tiền cho quỹ Fannie Mae xây nhà ở cho người nghèo.[26]

David Maxwell, cũng như Darwin Smith hay Colman Mockler, thể hiện rõ một tính cách chính của những người Cấp độ 5: tham vọng trước và trên hết là vì công ty và lo lắng cho sự thành công của công ty hơn là cho sự giàu có của cá nhân hay danh tiếng bản thân. Nhà lãnh đạo cấp độ 5 mong muốn công ty sẽ còn thành công hơn nữa trong tay những người kế nhiệm, và hài lòng với ý nghĩ rằng hầu hết mọi người không biết rằng nguồn gốc của mọi sự thành công hôm nay là do nỗ lực của họ. Một nhà lãnh đạo Cấp độ 5 đã từng nói, “Tôi muốn một ngày nào đó, ngồi trước hiên nhà nhìn vào một trong những công ty vĩ đại trên thế giới và có thể nói rằng, “Tôi đã từng làm việc ở

đó””.

Ngược lại, những nhà lãnh đạo công ty đối trọng, vì quá lo lắng cho tiếng tăm của riêng họ, thường không chuẩn bị những điều kiện thành công cho thế hệ sau. Còn gì có thể tỏ rõ sự vĩ đại của cá nhân bạn nếu như mọi thứ không thể hoạt động sau khi bạn ra đi?

Trong hơn ba phần tư các công ty đối trọng, chúng tôi nhận thấy các nhà lãnh đạo chỉ để lại cho người kế nhiệm những điều kiện để thất bại hay chọn những người kế nhiệm yếu kém, hay cả hai.

“Một số người còn mắc hội chứng “chó lớn nhất”, nghĩa là họ không quan tâm đến những con chó khác trong cũi, miễn họ vẫn là con lớn nhất. Một Tổng giám đốc công ty đối trọng được cho biết đã đối xử vớ những ứng cử viên kế nhiệm như “cách vua Henrry WIII đối xử với vợ.””[27]

Hãy thử xem xét trường hợp công ty Rubbermaid, một công ty ngắn ngày đi lên từ vô danh trở thành số 1 trên danh sách Những công ty Danh giá nhất nước Mỹ (American’s Most Admired Companies) hàng năm của tạp chí Fortune, và sau đó, cũng nhanh chóng như vậy, tan vỡ thành một đống lộn xộn phải nhờ Newell mua lại để tiếp tục hoạt động. Vị kiến trúc sư trong câu chuyện đáng nhớ này là một nhà lãnh đạo tài giỏi và lịch thiệp tên là Stanley Gault, trong thập niên 1980 đã trở thành đồng nghĩa với thành công của công ty. Trong số 312 bài báo chúng tôi thu thập được viết về công ty Rubbermaid, Gault hiện ra như một nhà lãnh đạo cứng rắn và đề cao cái tôi. Trong một bài báo, ông đáp trả lời kết tội rằng mình là một nhà độc tài bằng câu nói: “Đúng thế, nhưng tôi là một nhà độc tài trung thực”[28]. Trong một vài báo khác, chỉ tính riêng đoạn ông nói về dẫn dắt thay đổi, chữ “Tôi” đã xuất hiện 44 lần (Tôi có thể lãnh đạo việc thay đổi; Tôi viết ra 12 mục tiêu; Tôi trình bày và giải thích các mục tiêu v.v… và v.v…), trong khi chữ “chúng tôi” chỉ xuất hiện 16 lần[29]. Gault hoàn toàn có quyền tự hào về sự lãnh đạo thành công của mình. Dưới thời của ông, Rubbermaid liên tiếp đạt sự tăng trưởng doanh thu trong suốt 40 quý liên tục, một kết quả rất ấn tượng, và rất đáng trân trọng.

Nhưng, điều này mới là điểm chính, Gault không để lại một công ty có thể vẫn vĩ đại mà … không có ông. Người kế nhiệm được ông chọn chỉ cầm cự được một năm ở chức vụ này và người kế tiếp nữa có trong tay một đội ngũ quản lý kém đến mức ông ta phải cùng lúc kiêm nhiệm bốn công việc khác nhau, và thêm việc tìm ra người kế nhiệm[30]. Những người kế nhiệm của Gault không chỉ phải đối mặt với một hệ thống quản lý trống rỗng mà cả một chiến lược trống rỗng, những điều này cuối cùng đã làm sụp đổ công ty[31].

Dĩ nhiên, bạn có thể nói, "Vâng, Rubbermaid sụp đổ sau khi Gault ra đi, nhưng điều này càng thể hiện tính cách vĩ đại của ông như một lãnh đạo". Chính xác! Gault đúng là một vị lãnh đạo cấp độ 4 hết sức xuất sắc, có thể là một trong những người xuất sắc trong vòng 50 năm qua. Nhưng ông không phải là một nhà lãnh đạo cấp độ 5, và đó là một lý do chính đưa Rubbermaid từ tốt đến vĩ đại trong một thoáng chốc rồi nhanh chóng từ vĩ đại đến quên lãng.

Sự khiêm tốn thuyết phục

Tương phản với phong cách hướng về cái tôi của những nhà lãnh đạo công ty đối trọng, chúng tôi rất ngạc nhiên trước việc những nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt không chịu nói về họ. Trong những cuộc phỏng vấn các nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt, họ luôn nói về công ty và đóng góp của những vị điều hành khác, và…đánh trống lảng khi chúng tôi bàn đến đóng góp của chính họ. Khi chúng tôi ép họ phải nói về chính mình, họ sẽ dùng những câu như: "Tôi hy vọng mình không có vẻ quá quan trọng." Hoặc: "Nếu Hội đồng quản trị không chọn ra được những người tiền nhiệm tuyệt vời, có lẽ bạn đã không ngồi đây nói chuyện với tôi." Hoặc: "Tôi có đóng góp gì đâu. Nói thế là đề cao bản thân quá. Tôi không nghĩ mình có quyền dành công trạng gì nhiều. Chúng tôi may mắn có được những con người vĩ đại." Hoặc: "Trong công ty có rất nhiều người có thể làm tốt hơn tôi mà."

Đó không phải là sự khiêm tốn giả dối. Những người đã từng làm việc với họ hoặc viết về họ thường dùng những từ như *lặng lẽ, khiêm tốn, nhún nhường, nhút nhát, ít nói, rộng lượng, cử chỉ nhẹ nhàng, không tin vào những gì báo*

chí viết về họ, v.v. Một thành viên Hội đồng quản trị Jim Hlavacek đã miêu tả Ken Iverson, vị Tổng giám đốc đứng sau sự biến chuyển của Nucor từ gần phá sản thành một trong những công ty thép thành công nhất trên thế giới như sau:

Ken là một người rất khiêm tốn và nhún nhường. Tôi chưa bao giờ gặp người nào đạt được những thành công như ông mà lại khiêm nhường đến vậy. Mà tôi cũng đang làm việc với rất nhiều Tổng giám đốc ở những công ty lớn. Trong cuộc sống riêng tư của ông cũng vậy, ông sống rất đơn giản. Ý tôi muốn nói đến những điều nhỏ nhặt như việc ông thường đến chỗ giữ chó lạc để đem chó về nuôi. Ông có một căn nhà đơn giản mà ông đã sống từ rất lâu. Nhà ông chỉ có một chỗ để xe, có lần ông than phiền với tôi là ông phải dùng thẻ tín dụng để cào bớt lớp tuyết đóng trên cửa sổ và đã làm gãy cái thẻ. Tôi nói: "Ken à, anh phải biết là có một cách giải quyết, gắn thêm cái cửa cho chỗ để xe." Ông trả lời tôi: "Thôi kệ, chuyện chẳng có gì nghiêm trọng cả …." Ông đơn giản và khiêm nhường thế đấy.[32]

Mười một vị Tổng giám đốc được chọn là những vị Tổng giám đốc vĩ đại nhất thế kỷ, vì rằng chỉ có mười một công ty trong danh sách Fortune 500 thoả mãn những điều kiện đặt ra trong cuộc nghiên cứu này. Tuy vậy, cho dù họ đã đạt những thành tựu đáng nhớ, hầu như chưa có ai nhận xét gì về họ. George Cain, Alan Wurtzel, David Maxwell, Colman Mockler, Darwin Smith, Jim Herring, Lyle Everingham, Joe Cullman, Fred Allen, Cork Walgreen, Carl Reichardt, bạn đã từng nghe nói tới được mấy người trong số những vị điều hành phi thường này?

Khi chúng tôi hệ thống hoá 5.979 bài báo cho cuộc nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy số bài báo viết về thời điểm chuyển đổi của các công ty nhảy vọt ít hơn phân nửa so với số bài viết về công ty đối trọng.[33] Ngoài ra, chúng tôi ít khi tìm được bài báo nào tập trung vào những vị Tổng giám đốc công ty nhảy vọt.

Những vị Tổng giám đốc công ty nhảy vọt không muốn trở thành những vị anh hùng bất tử. Họ không bao giờ ao ước được đặt lên cao và trở thành

những hình tượng khó với tới. Họ chỉ muốn là những người bình thường, lặng lẽ mang lại những kết quả phi thường.

Một số vị lãnh đạo công ty đối trọng lại là sự tương phản rõ ràng. Công ty giấy Scott, công ty so sánh trực tiếp với Kimberly - Clark, thuê một Tổng giám đốc tên là Al Dunlap, một người hoàn toàn khác xa với Darwin Smith. Dunlap ồn ào vỗ ngực xưng tên, sẵn sàng kể cho bất cứ ai muốn nghe (thậm chí cả những người không muốn nghe) về những thành tựu ông đã đạt được. Trong một bài báo trên tạp chí Business Week khoảng 19 tháng sau khi ông giữ vị trí cao nhất tại công ty Scott, ông đã huênh hoang: "Câu chuyện về công ty Scott sẽ đi vào lịch sử kinh doanh nước Mỹ như là một trong những cuộc xoay chuyển tình thế thành công nhất, nhanh nhất, khiến cho những cuộc xoay chuyển khác trở nên quá tầm thường."[34]

Cũng theo Business Week, bản thân Dunlap đã bỏ túi khoảng 100 triệu USD trong 603 ngày làm việc tại công ty Scott (tương đương 165.000 USD mỗi ngày), đa số nhờ vào sa thải hàng loạt nhân viên, cắt giảm chi phí nghiên cứu bớt phân nửa, và bơm hoocmôn tăng trưởng cho công ty để chuẩn bị bán.[35] Sau khi bán đứt công ty và bỏ túi hàng triệu USD, Dunlap đã viết một quyển sách về bản thân, trong đó ông tự công bố tên hiệu (nickname) của mình là Rambo Áo Sọc. Ông viết: "Tôi thích xem phim Rambo. Đó là một chàng trai không có một tí cơ hội thành công nào nhưng luôn thắng. Rambo bước vào trận chiến với thế trận hoàn toàn chênh lệch, ai cũng tưởng anh sẽ bị nát như tương. Nhưng không hề. Cuối cùng anh vẫn thắng và loại bỏ những kẻ xấu. Anh tạo ra hoà bình từ chiến tranh. Đó cũng là những gì tôi làm."[36] Darwin Smith có thể cũng thích xem phim về anh chàng Rambo không có đầu óc, nhưng tôi không nghĩ khi bước ra khỏi rạp ông sẽ nói với vợ mình: "Em biết không, anh thấy mình giống nhân vật Rambo này; anh ấy làm anh nhớ tới mình."

Rõ ràng câu chuyện về công ty Scott diễn ra có vẻ hơi thái quá trong cuộc nghiên cứu của chúng tôi, nhưng nó không phải là trường hợp đơn lẻ. Trong hơn 2/3 số công ty đối trọng, chúng tôi đã tìm thấy một cái tôi vô cùng lớn

góp phần vào sự tan rã hay tiếp tục đời sống tầm thường của công ty.[37]

Chúng tôi nhận thấy rằng khuôn mẫu này đặc biệt nổi bật ở những công ty ngắn ngày – những công ty đạt bước nhảy vọt dưới tài của một vị lãnh đạo theo chủ nghĩa cá nhân, nhưng đi xuống chỉ vài năm sau đó. Lee Iacocca là một ví dụ; ông đã cứu Chrysler từ bên bờ vực phá sản, thực hiện một cuộc xoay chuyển tình thế nổi tiếng nhất (và hoàn toàn xứng đáng) trong lịch sử kinh doanh nước Mỹ. Lợi nhuận cổ phiếu Chrysler đạt mức kỷ lục 2,9 lần cao hơn thị trường chung vào khoảng giữa thời gian nắm quyền của ông. Tuy nhiên, sau đó, ông lại chuyển hướng dồn sức để trở thành một trong những Tổng giám đốc nổi tiếng nhất lịch sử kinh doanh nước Mỹ. Tờ nhật báo Investor’s Business Daily và tờ Wall Street Journal đã ghi nhận rằng Iacocca xuất hiện khá đều đặn trên các buổi nói chuyện truyền hình như Today hay Larry King Live, tự mình độc diễn trong hơn 80 đoạn quảng cáo, thậm chí còn nghĩ đến việc chạy đua cho chức tổng thống Mỹ (có lần ông đã phát biểu: “Điều hành Chrysler còn khó hơn điều hành đất nước …. Tôi có thể điều hành nền kinh tế đất nước trong vòng 6 tháng”, và giới thiệu rộng rãi quyển tự truyện của mình. Quyển sách tựa đề *Iacocca* đã bán được 7 triệu bản và đưa ông lên vị trí một ngôi sao, được hàng ngàn người hâm mộ chào đón khi ông đặt chân đến Nhật Bản.[38] Cổ phiếu cá nhân Iacocca thì càng tăng, nhưng trong nửa sau thời gian điều hành của ông, cổ phiếu Chrysler đã giảm 31% so với thị trường chung.

Đáng buồn là Iacocca lại không thể từ bỏ “sân khấu lớn” và những bổng lộc có được từ cương vị lãnh đạo. Ông đã trì hoãn việc về hưu nhiều lần đến mức những người trong công ty giễu nhau là Iacocca là từ viết tắt của “I Am Chairman of Chrysler Corporation Always” (Tôi mãi mãi là Chủ tịch của Chrysler).[39]

Đến khi cuối cùng phải quyết định về hưu, ông yêu cầu Hội đồng quản trị tiếp tục để ông sử dụng chiếc phi cơ riêng, và được hưởng quyền chọn mua cổ phiếu với giá ưu đãi (stock option).[40] Sau đó ông lại kết hợp với một kẻ nổi tiếng chuyên mua bán công ty là Kirk Kerkorian và đề nghị mua lại Chrysler

dù không được công ty này đồng ý.[41]

Chrysler vẫn hưởng thêm chút vinh quang ngắn ngủi trong vòng 5 năm sau khi Iacocca về hưu, nhưng những điểm yếu cơ bản của công ty cuối cùng đã khiến nó bị nhà sản xuất Daimler-Benz của Đức mua lại.[42] Dĩ nhiên việc sụp đổ không còn vị thế một công ty độc lập của Chrysler không hoàn toàn do lỗi Iacocca (chính thế hệ lãnh đạo sau đó đã đưa ra quyết định chết người là bán công ty cho người Đức), nhưng sự thật vẫn còn đó: cuộc xoay chuyển tình thế vĩ đại của Iacocca trong những năm đầu thập niên 80 không bền vững và Chrysler không thể trở thành một công ty vĩ đại trường tồn.

Quyết tâm không lay chuyển … để làm việc phải làm

Cần phải nhấn mạnh rằng khả năng lãnh đạo Cấp độ 5 không chỉ bao gồm khiêm tốn và nhún nhường. Một đức tính khác cũng không kém phần quan trọng là quyết tâm cao độ, đến mức gần như khắc khổ để thực hiện bất cứ điều gì cần thiết đưa công ty lên vĩ đại.

Sự thật là chúng tôi đã mất rất nhiều thời gian tranh luận về cách miêu tả những vị lãnh đạo nhảy vọt. Ban đầu chúng tôi thử đưa ra những thuật ngữ như “nhà lãnh đạo quên mình”, hay nhà “lãnh đạo phục vụ”. Nhưng các thành viên đã cật lực phản đối những từ mô tả tính cách này.

Anthony Chirikos nói: “Những từ ngữ này nghe không thật. Nó làm cho những vị lãnh đạo yếu đuối và hèn nhát, mà đó không phải là điều tôi biết về Darwin Smith hay Colman Mockler. Họ chắc chắn sẽ làm bất cứ điều gì để xây dựng một công ty vĩ đại.”

Sau đó Eve Li đưa ra lời đề nghị: “Sao chúng ta không cứ gọi họ là nhà lãnh đạo Cấp độ 5? Nếu chúng ta đưa ra một tính từ miêu tả như ‘quên mình’, hay ‘phục vụ’, mọi người sẽ nghĩ về họ theo một hướng hoàn toàn khác. Chúng ta cần làm cho mọi người hiểu rõ toàn bộ khái niệm, nhìn thấy hai mặt của vấn đề. Nếu bạn chỉ thấy mặt khiêm nhường, xem như bạn đã không hiểu khái niệm này.”

Những nhà lãnh đạo Cấp độ 5 như luôn bị ám ảnh điên cuồng bởi một khát

vọng cháy bỏng trong tâm trí, đó là khát vọng phải mang lại kết quả cho công ty. Họ có thể bán toàn bộ các nhà máy, hay sa thải cả anh em mình, nếu điều đó là cần thiết để tạo ra một công ty vĩ đại.

Khi George Cain trở thành Tổng giám đốc công ty Abbott Laboratories, nó đang đứng ở tốp cuối trong ngành công nghiệp dược phẩm, một doanh nghiệp rệu rã, đã nhiều năm chỉ trông chờ vào con bò sữa duy nhất là chất kháng sinh erythromycin. Cain không có được một cá tính lôi cuốn để làm cả công ty phấn khích, nhưng ông lại có một điều còn mạnh mẽ hơn: những tiêu chuẩn làm việc hiệu quả. Ông không thể chịu đựng được sự tầm thường dưới bất cứ hình thức nào và hoàn toàn không dung thứ cho những cá nhân chấp nhận khái niệm chỉ cần tốt là được. Cain bắt đầu kế hoạch phá bỏ một trong những nguyên nhân chính đưa đến sự tầm thường của Abbott: con ông cháu cha. Với những nỗ lực dần dần xây dựng lại một cách có hệ thống cả Hội đồng quản trị lẫn nhóm điều hành bằng những con người giỏi nhất mà ông có thể tìm thấy, Cain đã tuyên bố thẳng thắn rằng quan hệ gia đình hay thâm niên không có một tí giá trị nào trong việc quyết định bạn có được nắm giữ vị trí trọng yếu hay không. Nếu bạn không có năng lực để trở thành nhà lãnh đạo giỏi nhất ngành trong lĩnh vực bạn chịu trách nhiệm, thì bạn sẽ không còn được nhận lương nữa.[43]

Những nỗ lực tái xây dựng công ty một cách sắt đá như vậy có thể được chờ đợi ở một Tổng giám đốc được thuê từ bên ngoài vào để xoay chuyển tình thế cho công ty, đằng này Cain là một người có 18 năm thâm niên làm việc tại công ty và là một thành viên trong gia đình, con của một vị chủ tịch trước đây của Abbott. Những buổi tiệc gia đình có lẽ là thời gian khó khăn đối với gia đình Cain trong vài năm đầu. (“Tôi xin lỗi vì đã phải đuổi anh. Mà anh có muốn dùng thêm một ít thịt gà tây nữa không?”) Sau cùng thì các thành viên gia đình cũng cảm thấy hài lòng về giá trị cổ phiếu của họ, nhờ Cain đã cho khởi động bộ máy tạo tăng trưởng lợi nhuận, và từ thời điểm chuyển đổi vào năm 1974 đến năm 2000 đã đem lại lợi nhuận cho cổ đông gấp 4,5 lần thị trường, qua mặt dễ dàng những “đại gia” như Merck hay Pfizer.

Upjohn, công ty so sánh trực tiếp của Abbott, cũng có nhà lãnh đạo trong gia

đình trong cùng thời gian George Cain nắm quyền. Nhưng không giống như George Cain, Tổng giám đốc của Upjohn không hề thể hiện quyết tâm vượt qua sự tầm thường của chế độ con ông cháu cha. Cho đến thời điểm Abbott đã tìm ra được những người giỏi nhất nắm giữ những vị trí trọng yếu, không kể họ có mối quan hệ gia đình hay không, thì Upjohn vẫn còn giao cho những người hạng B trong gia đình giữ những vị trí quan trọng.[44] Mặc dù Upjohn và Abbott là hai công ty rất giống nhau với sơ đồ lợi nhuận cổ phiếu tương tự cho đến trước thời điểm chuyển đổi, Upjohn từ đó đã giảm 98% so với Abbott trong vòng 21 năm, trước khi đầu hàng và sát nhập với Pharmacia vào năm 1995. Có một chuyện ngoài lề khá thú vị, Darwin Smith, Colman Mockler, George Cain đều được đề bạt từ bên trong công ty. Stanley Gault, Al Dunlap, và Lee Iacocca đều được đưa vào công ty từ bên ngoài như một vị cứu tinh. Điều này thể hiện một kết luận có tính hệ thống hơn từ cuộc nghiên cứu của chúng tôi. Những chứng cứ của chúng tôi không bổ sung cho ý kiến rằng bạn cần đưa một người từ bên ngoài vào để làm đảo lộn tình thế công ty và đưa nó từ tốt đến vĩ đại. Thật sự thì việc chọn một nhân vật nổi tiếng từ bên ngoài vào làm chủ thể thay đổi có mối quan hệ ngược chiều với việc chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại một cách bền vững. (Xem Phụ lục 2.A.)

Mười trong số mười một Tổng giám đốc nhảy vọt đều được đề bạt từ bên trong công ty, ba trong số đó là do thừa kế trong gia đình. Những công ty đối trọng chọn người ngoài sáu lần nhiều hơn, nhưng họ lại không thể mang lại kết quả vĩ đại và bền vững.[45]

Một ví dụ tuyệt vời về những thay đổi từ bên trong là Charles R “Cork” Walgreen III, người đã đưa một công ty Walgreens đang rệu rã thành một công ty có kết quả vượt trên thị trường cổ phiếu 15 lần trong khoảng thời gian từ cuối năm 1975 đến 01/01/2000.[46] Sau nhiều năm đối thoại và tranh luận trong nội bộ nhóm lãnh đạo về kinh doanh trong ngành dịch vụ ăn uống, Cork cảm giác cuối cùng nhóm đã đạt bước ngoặt rõ ràng và dễ hiểu (point of clarity and understanding): tương lai tươi sáng của Walgreens nằm ở những tiệm thuốc tây tiện dụng, không phải là dịch vụ ăn uống. Dan Jorndt, người kế

nhiệm Walgreens giữ chức Tổng giám đốc vào năm 1998, đã kể lại những gì diễn ra tiếp sau đó:

Cork phát biểu tại một trong những buổi họp lên kế hoạch: “Okay, bây giờ tôi sẽ vạch ra một mục tiêu. Chúng ta sẽ rút ra khỏi ngành kinh doanh nhà hàng trong vòng 5 năm.” Vào thời điểm đó, chúng tôi có hơn 500 nhà hàng. Cả phòng họp im lặng, tưởng như bạn có thể nghe được nhịp thở của mọi người! Ông nói tiếp: “Tôi muốn mọi người biết rằng kim đồng hồ đang chuyển động. Thời gian không chờ chúng ta đâu….” Sáu tháng sau, chúng tôi lại gặp nhau trong cuộc họp kế hoạch và có ai đó vô tình nói rằng chúng ta chỉ còn 5 năm để rút ra khỏi ngành kinh doanh nhà hàng. Cork không phải một người thuộc dạng hay om sòm. Ông chỉ nhịp ngón tay lên bàn và nói: “Nghe này, các bạn chỉ còn 4 năm rưỡi nữa thôi. Tôi nói là mọi người có 5 năm cách đây đã 6 tháng. Bây giờ chỉ còn 4 năm rưỡi mà thôi.” Vâng, từ ngày đó, mọi việc thật sự chuyển động để loại dần ngành kinh doanh nhà hàng. Ông ấy không bao giờ nao núng. Ông ấy không bao giờ nghi ngờ, cũng không bao giờ chỉ trích. [47]

Cũng giống như khi Darwin Smith bán các nhà máy giấy của Kimberly - Clark, quyết định của Cork Walgreen đòi hỏi tính cương quyết cao. Không phải vì dịch vụ ăn uống là một phần kinh doanh lớn (mặc dù nó có mang lại nguồn lợi nhuận đáng kể). Vấn đề thật sự liên quan đến tình cảm nhiều hơn. Sự thật là Walgreen đã sáng chế ra món sinh tố mạch nha và kinh doanh dịch vụ ăn uống là một truyền thống gia đình lâu đời có từ thời ông cố của Cork. Một số điểm bán thức ăn còn được đặt tên theo chính ông – một chuỗi nhà hàng có tên là Corky’s. Nhưng bất kể điều gì, nếu như Walgreens có phải phá vỡ truyền thống lâu đời của gia đình để tập trung nguồn lực cho lĩnh vực họ có thể trở thành giỏi nhất trên thế giới (là nhà thuốc tây tiện dụng), Cork chắc chắn sẽ làm thế. Một cách lặng lẽ, một cách bền bỉ, một cách đơn giản.[48]

Cá tính lặng lẽ và quyết tâm của nhà lãnh đạo cấp độ 5 không chỉ thể hiện trong những quyết định lớn, như bán đi dịch vụ kinh doanh ăn uống, hay đấu tranh chống lại những kẻ có ý định thâu tóm công ty, mà còn thể hiện qua phong cách cá nhân chuyên cần như một người thợ. Alan Wurtzel, một thành

viên thuộc thế hệ thứ hai đã thừa hưởng công ty nhỏ của gia đình và biến nó thành Circuit City, là người thể hiện rõ ràng nhất phong cách này. Khi được hỏi về sự khác nhau giữa ông và vị Tổng giám đốc ở công ty so sánh trực tiếp, Wurtzel đã tóm lại: “Con ngựa biểu diễn và con ngựa cày – ông ấy giống như một con ngựa biểu diễn, còn tôi giống một con ngựa cày hơn.”[49]

Cửa sổ và tấm gương

Lời nhận xét của Alan Wurtzel về con ngựa cày rất thú vị nếu ta xét hai yếu tố sau. Thứ nhất, ông đã có bằng tiến sĩ về khoa luật học tại đại học Yale, rõ ràng, tính cách cần cù như ngựa cày của ông không phải là do thiếu thông minh. Thứ hai, phương pháp làm việc cần cù đã tạo nền tảng cho những kết quả biểu diễn thật sự vĩ đại. Để tôi nói rõ hơn thế này: Nếu bạn phải chọn giữa việc đầu tư 1 USD vào Circuit City hoặc 1 USD vào General Electric vào ngày mà huyền thoại Jack Welch bắt đầu nắm quyền ở đây vào năm 1981 và giữ số tiền cho đến ngày 01/01/2000, thì bạn sẽ giàu hơn nhờ Circuit City, gấp 6 lần.[50] Không phải là một kết quả tồi đối với một con ngựa cày.

Bạn có thể hy vọng những kết quả phi thường này sẽ khiến Alan Wurtzel có thể thảo luận về những quyết định thông minh ông đã đưa ra. Nhưng khi chúng tôi yêu cầu ông hãy liệt kê 5 yếu tố chính trong việc chuyển đổi công ty, sắp xếp theo thứ tự quan trọng, Wurtzel đưa ra một câu trả lời đáng ngạc nhiên: Yếu tố đầu tiên là may mắn. “Chúng tôi may mắn hoạt động trong một ngành công nghiệp tuyệt vời, và được gió thổi thuận chiều sau lưng.”

Chúng tôi phản biện lại, và chỉ ra rằng chúng tôi chọn những công ty nhảy vọt dựa trên kết quả kinh doanh của họ cao hơn mức trung bình của ngành. Ngoài ra, công ty so sánh trực tiếp (Silo) cũng hoạt động trong cùng một ngành, được cùng một luồng gió hỗ trợ, thậm chí họ còn có những cánh buồm lớn hơn. Chúng tôi tranh cãi với nhau về điểm này trong một lúc, và Wurtzel vẫn tiếp tục gán cho sự thành công của mình là do may mắn đúng nơi đúng lúc. Sau đó, khi được hỏi về những yếu tố đóng góp vào sự bền vững của quá trình chuyển đổi, ông nói: “Điều đầu tiên tôi nghĩ đến là may mắn … Tôi may mắn tìm được đúng người thay thế.”[51]

May mắn. Quả là một yếu tố kỳ quặc để bàn luận. Vậy mà các nhà lãnh đạo nhảy vọt nói về may mắn rất nhiều trong những cuộc phỏng vấn với chúng tôi. Trong một cuộc phỏng vấn với nhà lãnh đạo công ty Nucor, chúng tôi hỏi ông nhờ đâu công ty đã liên tục đưa ra được những quyết định đúng đắn; ông trả lời: “Tôi nghĩ chúng tôi chẳng qua chỉ may mắn.”[52] Joseph F. Cullman III, vị Tổng giám đốc Cấp độ 5 trong giai đoạn chuyển đổi của Philip Morris, thẳng thừng từ chối nhận công về mình trong sự thành công của công ty, mà cho rằng mình may mắn có được những đồng nghiệp tuyệt vời, người kế nhiệm tuyệt vời, và người tiền nhiệm tuyệt vời.[53] Ngay cả quyển sách ông viết, ông viết vì mọi người quá tha thiết nhưng ông cũng không có ý định bán rộng rãi ra ngoài, cũng mang một cái tựa rất lạ “Tôi là một người may mắn”. Đoạn mở đầu như sau: “Tôi là một người rất may mắn từ những năm tháng đầu tiên trong cuộc đời: bố mẹ tuyệt vời, di truyền tốt, may mắn trong tình yêu, may mắn trong kinh doanh, và may mắn khi một người bạn học tại Yale đã quyết định triệu tập tôi về Washington, D.C. vào đầu năm 1941 thay vì tập trung trên một con tàu mà sau đó đã bị chìm và mang theo toàn bộ mọi người trên đó trong vùng biển Bắc Đại Tây Dương, may mắn được vào Hải quân, và may mắn vẫn còn sống ở tuổi 85.”[54]

Thoạt đầu chúng tôi rất bối rối trước sự nhấn mạnh vào may mắn. Sự thật là chúng tôi không tìm thấy bằng chứng rằng công ty nhảy vọt được trời ban cho nhiều may mắn hơn (hay nhiều vận xui hơn) so với những công ty đối trọng. Sau đó chúng tôi bắt đầu nhận ra một khuôn mẫu hoàn toàn trái ngược ở những vị lãnh đạo công ty đối trọng: Họ thường xuyên đổ lỗi cho vận xui, và thường xuyên than phiền về những khó khăn họ phải đối mặt trong môi trường.

Hãy so sánh Bethlehem Steel và Nucor. Cả hai công ty đều hoạt động trong ngành thép và sản xuất những sản phẩm rất khó tạo sự khác biệt. Cả hai công ty đều phải đối mặt với sự cạnh tranh của các loại thép nhập khẩu rẻ tiền. Vậy mà lãnh đạo ở hai công ty có cái nhìn hoàn toàn khác nhau về cùng một hoàn cảnh. Tổng giám đốc công ty Bethlehem tổng kết những khó khăn công ty

phải đối mặt trong năm 1983 bằng cách đổ tội cho hàng nhập khẩu: “Mọi vấn đề của chúng ta là hàng nhập khẩu.”[55] Ken Iverson và đội ngũ nhân viên của ông tại Nucor xem cùng một thách thức hàng nhập khẩu là một điều may mắn. (Chúng ta chẳng phải may mắn sao; thép thì nặng, mà họ phải chuyên chở thép xuyên đại dương, vì vậy ta có lợi thế hơn họ rất nhiều.) Iverson nhận thấy các vấn đề số 1, số 2, số 3 của ngành công nghiệp thép nước Mỹ không phải là hàng nhập khẩu, mà là sự quản lý.[56] Ông còn đẩy lên cao trào khi tuyên bố công khai chống lại việc chính phủ bảo hộ khỏi hàng nhập khẩu, ông nói trước một khán phòng những nhà lãnh đạo các công ty thép khác năm 1977 rằng vấn đề thực sự mà ngành công nghiệp thép nước Mỹ đang đối mặt là việc quản lý không theo kịp sự đổi mới.[57]

Sự nhấn mạnh vào may mắn là một phần của một khuôn mẫu mà chúng tôi đặt tên là cửa sổ và tấm gương.

Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 nhìn ra ngoài cửa sổ và gán công lao cho những yếu tố nằm ngoài bản thân họ khi mọi thứ tiến triển tốt đẹp (và nếu họ không tìm được ai hay sự kiện gì để gắn công thì họ cho rằng nhờ may mắn). Trong khi đó, nếu mọi sự không suôn sẻ thì họ không đổ lỗi cho vận xui mà nhìn vào tấm gương để nhìn nhận trách nhiệm.

Những vị lãnh đạo công ty đối trọng thì làm hoàn toàn ngược lại. Họ sẽ nhìn ra ngoài cửa sổ để đổ lỗi cho điều gì đó hoặc ai đó ngoài họ nếu kết quả xấu, nhưng lại tự khen mình trước gương và giành công lao khi mọi việc tiến triển tốt. Điều ngạc nhiên là cửa sổ và tấm gương không phản ánh sự vật một cách khách quan. Mọi người đứng bên ngoài cửa sổ chỉ vào các vị lãnh đạo Cấp độ 5 bên trong và nói: “Ông ấy là người chính yếu, không có sự hướng dẫn và lãnh đạo của ông ấy, chúng ta đã không có một công ty vĩ đại.” Còn nhà lãnh đạo Cấp độ 5 thì chỉ vào những con người bên ngoài cửa sổ và nói: “Hãy nhìn vào những con người vĩ đại kia và vận may đã giúp mọi thứ có được như hôm nay. Tôi là một người may mắn.” Cả hai đều đúng cả, dĩ nhiên rồi. Nhưng những người Cấp độ 5 sẽ không bao giờ nhìn nhận sự thật này.

NUÔI DƯỠNG KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO CẤP ĐỘ 5

Cách đây không lâu, tôi chia sẻ kết quả về Cấp độ 5 với một nhóm các nhà lãnh đạo cấp cao. Một phụ nữ vừa mới được bổ nhiệm Tổng giám đốc giơ tay và nói: “Tôi tin vào những gì ông nói về các nhà lãnh đạo nhảy vọt. Nhưng tôi có một nỗi lo là khi tôi nhìn vào gương, tôi biết mình không phải là Cấp độ 5, ít nhất là chưa phải. Một phần lý do tôi được đề bạt vào công việc này là vì cái tôi của mình thúc đẩy. Phải chăng ông muốn nói rằng tôi không thể đưa công ty của mình lên vĩ đại nếu tôi không phải là Cấp độ 5?”

Tôi đáp: “Tôi không chắc liệu bạn có nhất thiết phải là nhà lãnh đạo Cấp độ 5 để đưa công ty mình lên vĩ đại. Tôi chỉ đơn giản là đưa ra dẫn chứng. Trong số 1.435 công ty từng xuất hiện trên danh sách Fortune 500 mà chúng tôi xem xét ban đầu, chỉ có 11 công ty được chọn vào cuộc nghiên cứu của chúng tôi. Trong số 11 công ty này, tất cả những người ở vị trí trọng yếu của họ đều có khả năng lãnh đạo Cấp độ 5, kể cả Tổng giám đốc, tại thời điểm nhảy vọt của họ.”

Cô ấy ngồi yên một lúc lâu, và bạn có thể tưởng tượng mọi người trong phòng đều đang âm thầm thúc giục cô hỏi điều cần phải hỏi. Cuối cùng, cô lên tiếng: “Vậy chúng ta có thể học để đạt Cấp độ 5 không?”

Giả thiết của tôi là có hai loại người: những người không có hạt giống Cấp độ 5 và những người mang trong mình hạt giống này. Nhóm thứ nhất bao gồm những người mà trong một triệu năm nữa cũng không thể chiến thắng được nhu cầu cái tôi vì tham vọng lớn là xây dựng một điều gì đó to lớn và lâu dài hơn bản thân họ. Đối với những người này, công việc trước tiên là vì những gì họ được nhận – danh tiếng, của cải, sự nịnh nọt, quyền lực, v.v - chứ không vì những gì họ sẽ xây dựng, sáng tạo, đóng góp.

Bảng tổng kết: Hai mặt của khả năng lãnh đạo Cấp độ 5

Ý chí chuyên nghiệp	Bản tính khiêm nhường

Tạo ra kết quả vĩ đại, tạo động lực cho quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại	Thể hiện sự khiêm tốn thuyết phục, tránh sự hâm mộ của công chúng; không bao giờ khoe khoang.
Thể hiện một quyết tâm sắt đá phải làm những gì cần làm để mang lại hiệu quả lâu dài tốt nhất, cho dù việc đó khó khăn đến thế nào	Hành động với sự kiên quyết lặng lẽ và bình thản; dựa chủ yếu vào các tiêu chuẩn hiệu quả chứ không phải cá tính truyền cảm hứng để thúc đẩy mọi người.
Đề ra các tiêu chuẩn để xây dựng một công ty vĩ đại và bền vững; nhất quyết không bằng lòng với một kết quả thấp hơn.	Hướng tham vọng vì công ty, không vì bản thân; tạo điều kiện cho người kế nhiệm đạt những kết quả còn cao hơn trong thế hệ tiếp theo.

Nhìn vào gương, chứ không nhìn qua cửa sổ, để nhận trách nhiệm nếu kết quả không tốt, không bao giờ đổ lỗi cho người khác, hay những yếu tố khách quan bên ngoài, hay vận xui.	Nhìn ra ngoài cửa sổ, chứ không nhìn vào gương, để ghi công cho thành công của công ty – cho người khác, cho các yếu tố khách quan, cho may mắn.

Điều trớ trêu là sự căm hận và tham vọng cá nhân giúp con người đạt được quyền lực lại mâu thuẫn với tính khiêm nhường cần thiết ở khả năng lãnh đạo Cấp độ 5. Khi bạn kết hợp sự trớ trêu này với việc đội ngũ giám đốc thường hoạt động dưới một niềm tin sai lạc là họ cần thuê một lãnh đạo nổi tiếng, đề cao cái tôi để đưa công ty lên vĩ đại, bạn có thể hiểu được tại sao các nhà lãnh đạo Cấp độ 5 ít khi xuất hiện trên vị trí cao nhất của các tổ chức.

Nhóm người thứ hai, tôi tin rằng nhóm này đông hơn nhóm 1 rất nhiều, bao gồm những người có tiềm năng tiến tới Cấp độ 5; năng lực đã nằm sẵn trong người họ, có thể bị che khuất hoặc chưa được khơi dậy, nhưng đã sẵn có. Nếu được đặt dưới hoàn cảnh thích hợp – tự xem xét lại bản thân, tự phát triển bản thân một cách có ý thức, một người cố vấn thông thái, một thầy giáo tuyệt vời, cha mẹ thương yêu, một kinh nghiệm sống quan trọng, một người sếp đạt Cấp độ 5, hay bất cứ yếu tố nào khác – họ sẽ có thể phát triển.

Nhìn vào dữ liệu, chúng tôi nhận thấy một số vị lãnh đạo trong cuộc nghiên cứu đã trải qua những kinh nghiệm sống quan trọng có thể đã khơi mào hay phát triển sự trưởng thành của họ. Darwin Smith đã toả sáng sau khi ông mắc bệnh ung thư. Joe Cullman chịu ảnh hưởng nặng của Thế chiến II, đặc biệt là quyết định triệu tập bị thay đổi vào phút chót giúp ông thoát khỏi chuyến tàu

định mệnh mà nếu không ông đã chết theo nó.[58] Một niềm tin tôn giáo vững chắc hay tìm được niềm tin trong tôn giáo cũng có thể giúp nuôi dưỡng phát triển những tính cách của người Cấp độ 5. Colman Mockler chẳng hạn, đã chuyển sang theo đạo Thiên Chúa phúc âm khi đang học MBA tại Harvard, và sau đó, theo lời quyển Cutting Edge, trở thành người khởi xướng cho một nhóm các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tại Boston gặp gỡ thường xuyên vào buổi sáng để thảo luận việc đưa các giá trị tôn giáo vào môi trường kinh doanh.[59] Tuy nhiên cũng có những nhà lãnh đạo khác trong cuộc nghiên cứu không có một sự kiện nào làm chất xúc tác; họ chỉ sống cuộc đời bình thường và bằng cách nào đó đạt đến Cấp độ 5.

Tôi tin, mặc dù tôi không chứng minh được, rằng những người có tiềm năng trở thành nhà lãnh đạo Cấp độ 5 có rất nhiều trong xã hội chúng ta. Theo sự ước đoán của tôi, vấn đề không phải là việc khan hiếm những người tiềm năng. Họ đang tồn tại xung quanh chúng ta, nếu chúng ta biết mình phải kiếm cái gì. Vậy cái đó là cái gì? Hãy tìm kiếm những trường hợp không ai đứng ra nhận công khi những kết quả phi thường xuất hiện. Rất có thể bạn sẽ tìm thấy một nhà lãnh đạo Cấp độ 5 tiềm năng đang làm việc.

Tôi rất muốn đưa ra một danh sách các bước cần làm để bạn tự phát triển lên thành Cấp độ 5, nhưng tôi không có được những thông tin nghiên cứu vững chắc để đưa ra một danh sách đáng tin cậy. Cuộc nghiên cứu của chúng tôi cho thấy Cấp độ 5 là một yếu tố chính trong chiếc hộp đen chứa đựng những gì cần thiết để chuyển đổi công ty từ tốt đến vĩ đại. Tuy nhiên bên trong chiếc hộp đen đó lại chứa đựng một chiếc hộp đen khác, đó là sự phát triển bên trong con người để đạt Cấp độ 5. Chúng tôi có thể đoán điều gì nằm bên trong chiếc hộp đen đó, nhưng cũng chỉ thế thôi, những lời đoán. Vì vậy, nói ngắn gọn, Cấp độ 5 là một ý tưởng hay, một ý tưởng mạnh mẽ, và để tạo ra được những sự nhảy vọt từ tốt đến vĩ đại, có lẽ nó còn là một ý tưởng thiết yếu. Một danh sách kiểu như “Mười bước đến Cấp độ 5” sẽ làm ý tưởng trở nên vặt vãnh.

Lời khuyên của tôi, dựa trên kết quả cuộc nghiên cứu, là hãy bắt đầu luyện

tập những kỷ luật tốt đến vĩ đại khác mà chúng tôi đã phát hiện ra. Chúng tôi tìm thấy mối quan hệ cộng sinh giữa Cấp độ 5 và những kết luận khác. Một mặt, Cấp độ 5 giúp bạn thực hiện những kết luận khác; mặt khác, thực hiện những kết luận này giúp bạn đạt được Cấp độ 5. Hãy thử nghĩ như thế này: Chương này nói về những nhà lãnh đạo Cấp độ 5 là ai; những chương còn lại sẽ miêu tả những gì họ làm. Lãnh đạo theo các kỷ luật khác sẽ giúp bạn đi đúng hướng. Không có gì bảo đảm bạn sẽ đạt đến Cấp độ 5 hoàn toàn, nhưng ít ra nó cũng cho bạn một điểm cụ thể để bắt đầu.

Chúng tôi không thể nói chắc có bao nhiêu phần trăm người có tố chất bên trong mình, và có bao nhiêu trong số đó có thể nuôi dưỡng nó lớn lên. Ngay cả những người trong nhóm nghiên cứu của chúng tôi đã phát hiện ra Cấp độ 5 cũng không tự biết được liệu chúng tôi có phát triển lên thành Cấp độ 5 hay không. Tuy nhiên, tất cả chúng tôi đều bị ảnh hưởng và truyền cảm hứng sâu sắc bởi ý tưởng này. Darwin Smith, Colman Mockler, Alan Wurtzel, và tất cả những nhà lãnh đạo Cấp độ 5 khác đã trở thành thần tượng của chúng tôi, một điều chúng tôi muốn hướng đến. Liệu chúng tôi có lên được đến đỉnh Cấp độ 5 hay không thì công sức bỏ ra cũng đáng. Bởi vì cũng giống như những sự thật cơ bản khác về những gì tốt nhất cho con người, khi chúng ta nhìn ra được sự thật, chúng ta biết rằng cuộc sống của mình và những gì mình chạm vào sẽ tốt hơn với nỗ lực của bản thân.

Tóm tắt chương

KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO CẤP ĐỘ 5

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Mọi công ty nhảy vọt đều có khả năng lãnh đạo Cấp độ 5 trong những năm chuyển đổi quan trọng.

- Cấp độ 5 muốn nói đến một hình tháp năm cấp bậc thể hiện năng lực điều hành, trong đó Cấp độ 5 là cao nhất. Những nhà lãnh đạo Cấp độ 5 là sự kết hợp đầy nghịch lý giữa sự khiêm tốn cá nhân và nghị lực làm việc. Họ là những người tham vọng, dĩ nhiên, nhưng tham vọng trước hết là vì công ty, chứ không phải vì bản thân họ.

- Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 tạo điều kiện cho người kế nhiệm đạt được những thành công lớn hơn trong thế hệ kế tiếp, trong khi những nhà lãnh đạo Cấp độ 4 chú trọng cái tôi chỉ tạo điều kiện thất bại cho người kế nhiệm.

- Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 thể hiện sự khiêm tốn thuyết phục, nhún nhường và dè dặt (understated). Ngược lại, hai phần ba công ty đối trọng có những nhà lãnh đạo có cái tôi cực lớn đã góp phần vào sự tan vỡ hay tiếp tục ở mức tầm thường của công ty.

- Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 bị thôi thúc bởi một khát vọng cháy bỏng phải mang lại kết quả bền vững. Họ quyết tâm làm bất cứ điều gì cần thiết để xây nên một công ty vĩ đại, cho dù quyết định đưa ra có khó khăn hay to lớn đến mức nào.

- Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 thể hiện một sự cần cù như người lao động thật sự, như hình ảnh một chú ngựa cày thay vì ngựa biểu diễn.

- Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 nhìn ra cửa sổ và cho rằng sự thành công là do các yếu tố không thuộc bản thân họ. Nhưng khi mọi việc không được như ý, họ lại nhìn vào gương và tự trách mình, nhận lãnh mọi trách nhiệm. Những vị Tổng giám đốc đối trọng thường làm điều ngược lại – họ nhìn vào gương để ghi nhận công lao của mình đóng góp vào sự thành công, nhưng lại nhìn ra cửa sổ khi cần đổ lỗi cho những kết quả không như ý.

- Một trong những khuynh hướng đáng lo ngại trong thời gian gần đây là việc chọn lựa (nhất là từ các thành viên Hội đồng quản trị) những nhân vật điều hành nổi tiếng, chói sáng, và loại bỏ các nhà lãnh đạo Cấp độ 5 tiềm năng.

- Tôi tin rằng có nhiều nhà lãnh đạo Cấp độ 5 tiềm năng đang sống quanh chúng ta, chỉ cần chúng ta biết mình đang tìm cái gì, và nhiều người trong số này có tiềm năng phát triển lên Cấp độ 5.

NHỮNG KHÁM PHÁ BẤT NGỜ

- Những nhà lãnh đạo nổi tiếng được thuê từ bên ngoài tỉ lệ nghịch với quá trình đi từ tốt đến vĩ đại. Mười trong số mười một vị Tổng giám đốc công

ty nhảy vọt đi lên từ bên trong công ty, còn những công ty đối trọng thì thuê ngoài 6 lần nhiều hơn.

- Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 thường cho rằng thành công là do may mắn hơn là sự vĩ đại của bản thân.

- Chúng tôi không cố gắng đi tìm nhà lãnh đạo Cấp độ 5 (hay bất cứ điều gì tương tự) trong cuộc nghiên cứu này, nhưng dữ liệu thật thuyết phục. Đây là những kết luận từ thực tế, chứ không phải do lý thuyết tạo ra.

CHƯƠNG BA: CON NGƯỜI ĐI TRƯỚC – CÔNG VIỆC THEO SAU

Sẽ có những lúc chúng tôi không thể đợi ai được.

Nào, bây giờ bạn phải quyết định ở yên trên xe hay xuống xe.

KEN KESEY

Trong tác phẩm The Electric Kool Acid Test của Tom Wolfe[60]

Khi chúng tôi bắt đầu cuộc nghiên cứu, chúng tôi những tưởng mình sẽ phát hiện ra bước đầu tiên để đưa một công ty từ tốt đến vĩ đại là phải đề ra hướng đi mới, tầm nhìn mới, chiến lược mới, rồi sau đó là tìm ra những người đồng điệu và đặt họ vào hướng đi mới này.

Điều chúng tôi tìm ra hòan toàn ngược lại.

Việc đầu tiên những nhà lãnh đạo khởi xướng quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại làm không phải là định hướng xem sẽ lái chuyển xe buýt đi đâu rồi kêu gọi mọi người lên xe. Không, đầu tiên họ tìm cho đúng người để mời lên xe (và mời những người không phù hợp xuống xe), rồi mới nghĩ xem sẽ lái chiếc xe đi đâu. Họ sẽ nói đại loại như: “Nghe này, tôi thật sự không biết sẽ lái chiếc xe đi đâu. Nhưng tôi biết chắc thế này: Nếu chúng tôi mời được đúng người lên trên xe, mỗi người phải ngồi đúng chỗ của mình, và đưa những người không phù hợp xuống xe, lúc đó chúng tôi sẽ biết cách đưa nó đến một nơi tuyệt vời.”

Những nhà lãnh đạo nhảy vọt hiểu rất rõ ba điều đơn giản. Thứ nhất, nếu bạn bắt đầu với “ai”, rồi mới tới “cái gì”, bạn sẽ dễ dàng thích nghi với môi trường thay đổi. Nếu người ta tham gia vào chuyến xe chỉ vì chuyện nó đang đi đi đến đâu, thì chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn đi được 10 cây số thì bạn lại muốn đổi hướng? Lúc đó bạn gặp rắc rối ngay. Nhưng nếu người ta lên xe vì

quan tâm đến những người cũng có mặt trên đó, thì sẽ dễ dàng đổi hướng: “Này nhé, tôi leo lên chuyến xe này vì những người có mặt ở đây, nếu chúng ta cần phải đổi mới thành công, thì cũng được thôi.” Thứ hai, nếu bạn chọn đúng người trên xe, sẽ không có việc phải thúc đẩy hay quản lý con người. Một người phù hợp không cần được quản lý chặt chẽ hay thúc đẩy, họ sẽ tự cảm thấy thôi thúc bởi một động lực bên trong phải đạt kết quả tốt nhất và đóng góp một phần tạo nên sự vĩ đại. Thứ ba, nếu bạn chỉ có trong tay những người không phù hợp, thì cho dù bạn có tìm đúng hướng đi, bạn cũng không có một công ty vĩ đại. Tầm nhìn vĩ đại mà không có những con người vĩ đại cũng trở nên vô nghĩa.

Hãy nhìn vào trường hợp của Wells Fargo. Wells Fargo bắt đầu giai đoạn 15 năm đạt hiệu suất phi thường từ năm 1983, nhưng nền tảng của sự thay đổi này phải tính từ thập niên 1970, khi Tổng giám đốc lúc bấy giờ là Dick Cooley khởi đầu thiết lập một trong những đội ngũ lãnh đạo đầy tài năng trong ngành (nhà đầu tư Warren Buffett cho rằng họ là đội ngũ giỏi nhất)[61]. Cooley tiên đoán ngành kinh doanh ngân hàng sẽ đi đến những thay đổi lớn, nhưng ông không tỏ ra vẻ mình biết được hình thức thay đổi là gì. Vì vậy thay vì ngồi sọan ra chiến lược đối đầu với thay đổi, ông và Chủ tịch hội đồng quản trị Ernie Arbuckle tập trung vào việc đưa “một dòng chảy tài năng không ngừng” vào trong huyết mạch của công ty. Họ thuê những người xuất chúng bất cứ lúc nào, bất cứ ở đâu họ tìm thấy mà không cần biết sẽ đặt những người này vào làm công việc cụ thể nào. Ông nói: “Đó là cách bạn xây dựng tương lai. Nếu tôi không đủ thông minh để nhìn thấy những thay đổi sắp đến, họ sẽ giúp chúng tôi. Và họ sẽ đủ linh động để giải quyết.”[62]

Phương pháp của Cooley thể hiện đây là một lời tiên tri. Không ai có thể dự đoán được những biến đổi mang lại do luật lệ thay đổi. Nhưng khi những thay đổi diễn ra, không một ngân hàng nào giải quyết hay bằng Wells Fargo. Vào thời điểm này, ngành kinh doanh ngân hàng rớt xuống dưới thị trường chung 59%, nhưng Wells Fargo lại cao hơn thị trường gấp 3 lần.[63]

Carl Reichardt, người lên nhận chức Tổng giám đốc năm 1983, cho rằng

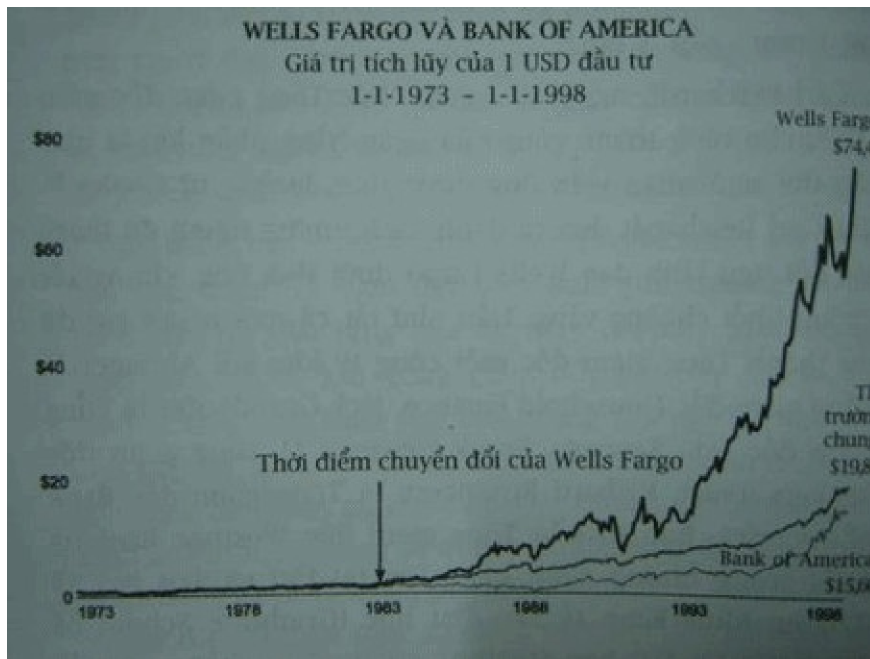
thành công của ngân hàng phần lớn là nhờ vào đội ngũ nhân viên ông được thừa hưởng từ Cooley.[64] Khi Carl Reichardt đưa ra danh sách những người đã tham gia đội ngũ lãnh đạo Wells Fargo dưới thời ông, chúng tôi không khỏi choáng váng. Hầu như tất cả mọi người giờ đã trở thành Tổng giám đốc một công ty lớn: Bill Aldinger là Tổng giám đốc Household Finance, Jack Grundhofer là tổng giám đốc Bankers Trust, Richard Rosenberg là tổng giám đốc Bank of America, Bob Joss là tổng giám đốc Westpac Banking (một trong những ngân hàng lớn tại Úc) và sau này là Trưởng khoa Kinh tế Sau Đại Học (Graduate School of Bussiness) tại Đại học Stanford – đây chắc không phải là một đội lãnh đạo bất kỳ. Arjay Miller, một thành viên Hội đồng quản trị của Wells Fargo suốt 17 năm, cho chúng tôi biết đội ngũ lãnh đạo ở Wells Fargo làm ông nhớ đến nhóm "Whiz Kids" danh tiếng đã được tuyển vào công ty Ford trong những năm cuối thập niên 1940 (mà Miller cũng là một thành viên, sau này trở thành chủ tịch của Ford).[65] Phương pháp của Wells Fargo rất đơn giản: Bạn thuê những người giỏi nhất, bạn huấn luyện họ thành những nhà lãnh đạo giỏi nhất trong ngành, và bạn chấp nhận sẽ có người ra đi để trở thành Tổng giám đốc những công ty khác.[66]

Bank of America lại chọn một phương pháp khác. Trong khi Dick Cooley liên tục tuyển những người giỏi nhất mà ông có thể, Bank of America, theo lời quyển sách Breaking the Bank, lại theo đuổi một mô hình "tướng yếu, lính mạnh".[67] Nếu bạn chọn những vị tướng mạnh vào những vị trí trọng yếu, thì những người cạnh tranh sẽ bỏ đi hết. Nhưng nếu bạn cho những vị tướng kém, những người giữ chỗ nhiều hơn là người lãnh đạo có năng lực, thì có nhiều khả năng những người lính sẽ ở lại lâu hơn.

WELLS FARGO VÀ BANK OF AMERICA

Giá trị tích lũy của 1 USD đầu tư

1-1-1973 – 1-1-1998



Mô hình này tạo ra một môi trường rất khác so với Wells Fargo. Trong khi đội ngũ tại Wells Fargo hoạt động như một đội ngũ đồng đều, các thành viên ngang hàng nhau tranh luận nảy lửa để tìm ra câu trả lời tốt nhất, thì những vị tướng đi kèm tại Bank of America lại ngồi đợi lịnh trên. Sam Armacost, người 'được' thừa hưởng đội ngũ kém này, đã mô tả môi trường quản lý tại đây: "Sau mấy cuộc họp lãnh đạo đầu tiên, tôi thường cảm giác rất chán nản. Tôi chẳng những không thấy ai phản đối, mà tôi cũng chả thấy ai có ý kiến bình luận gì. Họ ngồi như phỗng xem gió thổi chiều nào."[68]

Một vị lãnh đạo đã về hưu của Bank of America đã gọi những vị lãnh đạo cấp cao trong những năm 1970 là "Người Nhựa", đã được huấn luyện cách im lặng tuân theo chỉ thị của vị Tổng giám đốc quyền lực.[69] Sau này, khi đã thua lỗ hơn 1 tỷ đôla trong những năm giữa thập niên 1980, Bank of America mới tuyển một đoàn những tướng giỏi để vực dậy ngân hàng. Và họ đi đâu để tìm những vị tướng giỏi này? Ngay chính Wells Fargo. Sự thật là Bank of America tuyển quá nhiều lãnh đạo của Wells Fargo đến nỗi trong giai đoạn chuyển đổi này nhân viên tự nhận họ là Wells of America.[70]Nhờ vậy mà Bank of America đã bắt đầu leo lên dần dần, nhưng cũng đã quá muộn. Từ 1973 đến 1998, trong khi Wells Fargo đi qua giai đoạn chuẩn bị và đạt những thành tựu đáng kể, lợi nhuận cổ phiếu tích lũy của Bank of America đã thậm

chí không bằng được thị trường chung.

Có thể bạn đang nghĩ: “Đó chỉ là quản trị giỏi – việc tuyển đúng người vào làm việc. Có lạ gì đâu?” Ở một mức độ nào đó chúng tôi phải đồng ý với bạn; đây chẳng qua là cách quản trị giỏi theo kiểu cổ điển. Nhưng có hai điều làm cho các công ty nhảy vọt này khác biệt.

Rõ ràng mà nói, trọng tâm của chương này không phải là về cách tập hợp một nhóm người thích hợp, điều này không có gì mới lạ. Trọng tâm đầu tiên là phải tìm được người thích hợp (và loại bỏ người không phù hợp) trước khi định hướng sẽ đi về đâu. Điểm chính thứ hai là mức độ cương quyết đưa ra các quyết định nhân sự để đưa công ty từ tốt đến vĩ đại.

Ý tưởng “con người đi trước” là một ý tưởng đơn giản dễ hiểu, nhưng… khó thực hiện, và hầu hết mọi người không làm tốt. Nói thì dễ - chú trọng con người, nhưng thử hỏi có bao nhiêu người có được kỷ luật như David Maxwell, quyết định không phát triển chiến lược cho đến khi tìm được đủ người thích hợp, mặc dù mỗi ngày hoạt động công ty thua lỗ 1 triệu đô la cộng thêm số nợ 56 tỷ đô la? Khi Maxwell trở thành Tổng giám đốc Fannie Mae trong những ngày đen tối nhất, Hội đồng quản trị rất mong muốn biết ông sẽ cứu công ty bằng cách nào. Mặc dù áp lực phải hành động là rất lớn, phải làm điều gì đó thật to lớn, nắm lấy bánh lái và bắt đầu lái, nhưng Maxwell vẫn ưu tiên vào việc tập trung tìm người phù hợp cho nhóm lãnh đạo của Fannie Mae. Hành động đầu tiên của ông là phỏng vấn tất cả các nhà quản lý. Ông mời họ ngồi và nói: “Thử thách này sẽ rất khó khăn. Tôi muốn nói cho anh biết rằng công việc sắp tới đòi hỏi rất khắt khe. Nếu anh nghĩ mình sẽ không phù hợp với áp lực mới của công việc thì cũng chẳng sao. Không ai trách móc anh vì điều này cả.” [71]

Maxwell nói rõ rằng chỉ có chỗ cho những người hạng A sẵn sàng bỏ công sức A+, và nếu bạn không sẵn lòng như thế, bạn nên xuống xe ngay, ngay lúc này.[72] Một giám đốc mới vừa bỏ cả cuộc đời và sự nghiệp để vào làm ở Fannie Mae đã đến gặp Maxwell và nói: “Tôi đã nghe ông nói rất kỹ, và tôi không muốn sống thế này.” Thế là ông này bỏ công ty về làm lại chỗ cũ.[73] Cuối cùng, mười bốn trong số hai mươi sáu giám đốc đã rời bỏ công ty, và được thay thế bằng những vị giám đốc giỏi nhất, nhạy bén nhất, siêng năng nhất trong toàn giới tài chính.[74] Cùng một tiêu chuẩn này đã được áp dụng từ trên xuống dưới trong tòan bộ Fannie Mae, các vị giám đốc các cấp thay máu nhân viên và tạo áp lực cho nhau, khiến cho tỷ lệ nghỉ việc rất cao do nhiều người không chịu được sự chỉ trích.[75] Một thành viên lãnh đạo cấp cao cho biết: “Chúng tôi có một câu nói với nhau ‘Anh không thể giả tạo được ở Fannie Mae’. Hoặc là anh biết rất rõ công việc của mình hoặc không, và nếu anh không biết thì anh sẽ bị cho ra rìa.”[76]

Cả hai công ty Wells Fargo và Fannie Mae đều thể hiện ý tưởng đưa vấn đề con người đi trước vấn đề về công việc, trước tầm nhìn, trước chiến lược, trước chiến thuật, trước tổ chức công ty, trước công nghệ. Dick Cooley và David Maxwell, cả hai đều là ví dụ cho khả năng lãnh đạo cấp độ 5 khi họ phát biểu: “Tôi không biết chúng tôi sẽ đưa công ty về đâu, nhưng tôi biết chắc chắn rằng nếu tôi bắt đầu với những con người thích hợp, đặt cho họ những câu hỏi thích hợp, và dẫn dắt họ vào những cuộc tranh luận nảy lửa, chúng tôi sẽ tìm được cách đưa công ty này thành vĩ đại.”

KHÔNG PHẢI LÀ “MỘT THIÊN TÀI, VẠN NGƯỜI GIÚP VIỆC”

Khác với những công ty nhảy vọt xây dựng những đội ngũ lãnh đạo mạnh và sâu sắc, rất nhiều công ty đối trọng đi theo mô hình “một thiên tài, vạn người giúp việc”. Trong mô hình này, công ty là một bệ phóng phô diễn tài năng cá nhân xuất chúng. Trong những trường hợp này, một thiên tài trên cao – động lực chính thúc đẩy thành công của công ty – là một tài sản vĩ đại với điều kiện… thiên tài vẫn ở lại với công ty. Những thiên tài này ít khi tạo dựng một đội ngũ lãnh đạo tuyệt vời, vì lý do đơn giản là họ không cần mà cũng không

muốn. Nếu bạn là một thiên tài, bạn không cần đội ngũ lãnh đạo giỏi như Wells Fargo, có thể tự tỏa sáng ở nơi khác. Không, bạn chỉ cần một đoàn quân lính giỏi để thực hiện những ý tưởng vĩ đại của bạn. Tuy nhiên, khi thiên tài ra đi, những người giúp việc trở nên lạc lõng. Hoặc tệ hơn, họ cố gắng bắt chước người tiền nhiệm bằng các quyết định to tát, mạnh mẽ (cố gắng hành động như một thiên tài, dù bản thân không phải là thiên tài), và mang lại những kết quả không như ý.

Eckerd Corporation đã phải chịu hậu quả do một nhà lãnh đạo có khả năng thiên phú tìm ra việc phải làm nhưng lại không có khả năng tập hợp những người thích hợp vào trong nhóm điều hành. Jack Erkerd được trời phú một sức sống cá nhân mãnh liệt (ông đã vận động tranh cử thống đốc bang Florida khi đang điều hành công ty) và một tài năng bẩm sinh nhìn thấy thông tin thị trường và các cơ hội kinh doanh, đã phát triển từ hai cửa tiệm nhỏ ở Wilmington, Delaware, thành một để chế tiệm thuốc tây với hơn 1.000 tiệm trải khắp vùng đông nam nước Mỹ. Đến cuối thập niên 1970, doanh thu của Eckerd đã ngang bằng Walgreens, và có vẻ như Eckerd đang tiến đến giành vị trí công ty vĩ đại nhất ngành. Nhưng đúng lúc đó, Jack Eckerd rời bỏ công ty để theo đuổi đam mê chính trị, chạy đua chức thượng nghị sĩ và tham gia vào chính quyền tổng thống Ford ở Washington. Không còn được dẫn dắt bởi tài năng của Eckerd, công ty bắt đầu xuống dốc, và cuối cùng bị J.C Penny mua lại.[77]

Sự khác biệt giữa Jack Eckerd và Cork Walgreen thật quá rõ. Trong khi Jack Eckerd là một thiên tài trong việc chọn mua lại những cửa tiệm thuốc tây, Cork Walgreen lại là một thiên tài trong việc chọn đúng người để tuyển dụng.[78] Trong khi Jack Erkerd có tài nhìn ra tiệm nào nên nằm trong khu vực nào, Cork Walgreen lại có tài nhìn thấy người nào nên giữ chức vụ nào. Trong khi Jack Erkerd đã sai lầm trong một quyết định quan trọng nhất đối với nhà lãnh đạo – tìm ra người kế nhiệm – thì Cork Walgreen đã phát triển được nhiều ứng cử viên sáng giá và chọn được người kế nhiệm tuyệt vời, người có khả năng chứng minh mình còn giỏi hơn cả Cork.[79] Trong khi Jack Eckerd không có một nhóm điều hành nào, Cork Walgreen đã thiết lập một nhóm điều hành giỏi nhất trong ngành. Trong khi cơ chế hướng dẫn hoạt động của chiến lược của Eckerd Corporation nằm trong đầu Jack Eckerd, thì cơ chế hoạt động chiến lược của Walgreens dựa vào sự đối thoại trong nhóm và chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong nhóm điều hành.

Mô hình "một thiên tài vạn người giúp việc" đặc biệt phổ biến trong các công ty ngắn ngày. Một trường hợp điển hình là về một người được biết đến như một "Nhân sư" trong kinh doanh: Henry Singleton của Teledyne. Singleton

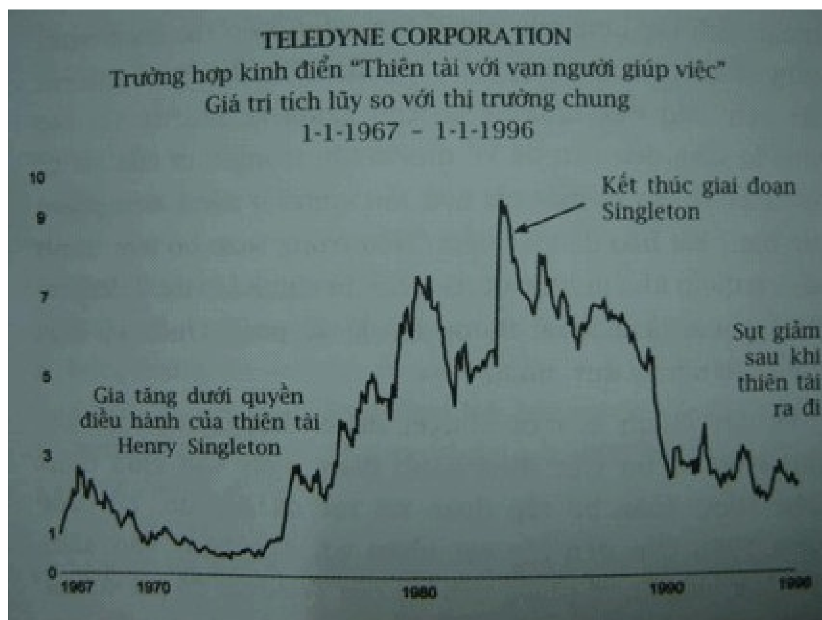
lớn lên trên một trang trại ở Texas; tuổi thơ của ông luôn mơ ước lớn lên trở thành một thương gia vĩ đại theo hình mẫu chủ nghĩa cá nhân lỗi thời. Sau khi tốt nghiệp Tiến sĩ tại đại học MIT, ông đã thành lập công ty Teledyne.[80] Teledyne có góc từ tiếng Hy Lạp có nghĩa là "sức mạnh từ xa", một cái tên rất phù hợp, cũng như sức mạnh trung tâm gắn kết cả một tập đoàn trải rộng chính là Henry Singleton.

TELEDYNE CORPORATION

Trường hợp kinh điển "Thiên tài với vạn người giúp việc"

Giá trị tích lũy so với thị trường chung

1-1-1967 – 1-1-1996



Nhờ vào việc sát nhập, Singleton xây dựng từ một xí nghiệp nhỏ thành một công ty đứng hạng 293 trên danh sách Fortune 500 trong vòng sáu năm.[81] Trong vòng mười năm, ông đã hoàn tất hơn 100 vụ sát nhập, cuối cùng thành lập một tập đoàn dàn trải với hơn 130 trung tâm sinh lợi, cung cấp từ kim loại hiếm đến bảo hiểm.[82] Kỳ lạ thay, cả một hệ thống làm việc trơn tru, trong đó Singleton đóng vai trò chất keo kết dính các bộ phận di chuyển lại với nhau. Có lần ông phát biểu: "Tôi định nghĩa công việc của mình như là có quyền tự do làm điều gì mình cho rằng tốt nhất cho công ty bất cứ lúc

nào.”[83] Một bài báo trên tạp chí Forbes năm 1978 đã viết: “Singleton sẽ không nhận được bất cứ giải khiêm tốn nào, nhưng có ai không nể phục thành tích lẫy lừng của ông?” Singleton tiếp tục điều hành công ty cho đến khi ông bước qua tuổi 70, không hề nghiêm túc nghĩ tới việc nhường lại cho người kế nhiệm. Tại sao phải lo lắng đến vấn đề kế nhiệm khi trọng tâm của tất cả mọi việc là tạo ra một cái nền tôn vinh tài năng siêu phàm của bạn? Bài báo viết tiếp: “Nếu trong toàn bộ bức tranh này có điểm khiếm khuyết nào, thì đó là việc Teledyne không phải là một hệ thống mà là sự phản chiếu kỷ luật của một người duy nhất.”[84]

Và đây chính là một khuyết điểm chết người. Một khi Singleton từ bỏ việc điều hành hàng ngày vào giữa thập niên 1980, tòan bộ tập đoàn rời rạc đã sụp đổ.Từ cuối năm 1986 cho tới lúc sát nhập với Allegheny vào năm 1995, lợi nhuận cổ phiếu tích lũy của Teledyne đã rớt xuống 66% dưới mức thị trường. Singleton đã đạt được giấc mơ tuổi thơ trở thành một thương gia vĩ đại, nhưng ông đã hoàn toàn thất bại trong việc xây dựng một công ty vĩ đại.

VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG LÀ ANH TRẢ LƯƠNG CHO AI, KHÔNG PHẢI TRẢ BẰNG CÁCH NÀO

Chúng tôi cứ tưởng sẽ tìm thấy dữ liệu cho thấy hệ thống lương thưởng, nhất là đối với cấp điều hành, có mối quan hệ mật thiết với việc nhảy vọt từ tốt đến vĩ đại. Chúng tôi nghĩ, với bao nhiêu sự chú ý dồn vào chết độ lương thưởng cho lãnh đạo, từ việc chuyển sang trả lương bằng cơ hội mua cổ phiếu đến các gói tiền thưởng khổng lồ nay đã trở thành thông lệ, chắc chắn số tiền hay cách thức trả lương thưởng phải đóng một vai trò chính trong việc đưa công ty từ tốt đến vĩ đại. Dường như điều này là đương nhiên, vì có thể còn có cách nào khác sai khiến được người khác làm đúng việc để đạt kết quả cao?

Rốt cuộc chúng tôi đã hòan tòan sai lầm trong vấn đề này.

Chúng tôi không tìm thấy một liên kết nhất quán nào giữa chế độ lương thưởng cho lãnh đạo và quá trình đi từ

tốt đến vĩ đại. Các dữ liệu thu thập được không đủ để kết luận rằng cấu trúc lương thưởng của lãnh đạo là một yếu tố đòn bẩy trong việc đưa công ty từ tốt đến vĩ đại.

Chúng tôi dành nhiều tuần để nhập dữ liệu về lương thưởng từ các bản báo cáo ủy nhiệm và thực hiện 112 cuộc phân tích riêng biệt để tìm ra một khuôn mẫu hay mối liên hệ. Chúng tôi xem xét tất cả mọi thứ có thể định lượng dành cho nhóm năm nhà lãnh đạo cấp cao nhất – tiền mặt hay cổ phiếu, chế độ khen thưởng ngắn hạn hay dài hạn, lương căn bản hay tiền thưởng, v.v… Một vài công ty chủ yếu dùng cổ phiếu; một số lại không. Một số công ty trả lương rất cao, một số khác lại không. Một số lại dùng đến chế độ thưởng, một số lại không. Quan trọng hơn, khi chúng tôi phân tích cách thức trả lương thưởng cho lãnh đạo tương ứng với các công ty không đối trọng, chúng tôi không tìm thấy một sự khác nhau nhất quán giữa việc sử dụng cổ phiếu, hay lương cao, hay tiền thưởng, hay chế độ thưởng dài hạn. Điểm khác biệt quan trọng duy nhất chúng tôi nhận thấy là tổng cộng số tiền thưởng trong vòng 10 năm sau thời điểm nhảy vọt mà những nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt nhận được có hơi ít hơn so với những người đồng chức tại các công ty đối trọng lúc này vẫn chỉ là những công ty tầm thường.[85]

Điều này không có nghĩa là chế độ lương thưởng cho lãnh đạo không liên quan là không liên quan. Bạn phải đối xử hợp tình hợp lý (tôi không nghĩ là các ông Colman Mocker, David Maxwell, hay Darwin Smith lại chấp nhận làm việc không công), và rõ ràng các công ty nhảy vọt cũng đã tính đến điều này. Nhưng một khi bạn đã thiết lập được một hệ thống hợp lý thì chế độ lương thưởng cho lãnh đạo không còn là một biến số quan trọng trong việc đưa công ty từ tốt đến vĩ đại.

Vì sao lại như thế? Đơn giản vì đây là một cách nhìn khác về nguyên lý “con người đi trước”: Vấn đề không phải là bạn trả lương lãnh đạo như thế nào, mà vấn đề trước tiên là nhà lãnh đạo nào được trả lương. Nếu bạn chọn đúng người lãnh đạo trên “chuyến xe kinh doanh” của bạn, họ sẽ làm tất cả mọi thứ

trong quyền hạn để xây dựng một công ty vĩ đại, không phải vì những gì họ nhận được, mà chỉ đơn giản là vì họ không thể nghĩ mình chấp nhận điều gì kém hơn. Các giá trị sống của họ buộc họ phải xây dựng sự xuất sắc, và bạn không thể thay đổi điều này bằng một chế độ lương thưởng, cũng như bạn không thể buộc họ phải thở hay nín thở vậy! Các công ty nhảy vọt hiểu một sự thật đơn giản: Người được chọn đúng sẽ làm những việc cần thiết và mang lại kết quả tốt nhất họ có thể, bất kể chế độ lương thưởng.

Vâng, chế độ động viên và lương thưởng là quan trọng, nhưng vì những lý do rất khác đối với các công ty nhảy vọt. Mục đích của chế độ lương thưởng không phải là để có được các hành vi thích hợp từ những người không phù hợp, mà là để đưa được những người thích hợp lên chuyến xe ngay từ đầu, và giữ họ lại trên xe sau đó.

Chúng tôi không thể xem xét kĩ hơn chế độ lương thưởng của các lãnh đạo cấp trung, vì không có dữ liệu được hệ thống hóa như các bản báo cáo ủy quyền dành cho lãnh đạo cấp cao. Tuy nhiên, các dẫn chứng từ các nguồn thông tin, bài báo đều cho thấy nguyên lý này đúng với mọi cấp trong công ty. [86]

Một dẫn chứng sinh động là Nucor. Nucor xây dựng toàn bộ hệ thống dựa trên ý tưởng rằng bạn có thể dạy cho người nông dân cách sản xuất thép, nhưng bạn không thể dạy phong cách làm việc kiểu nông dân cho những người ngay từ đầu không có đức tính này. Vì vậy, thay vì thành lập các nhà máy tại các khu vực sản xuất thép truyền thống như Pittsburgh hay Gary, họ xây dựng nhà máy tại những nơi như Crawfordsville, Indiana; Norfolk, Nebraska, Plymouth, Utah. Những nơi này có nhiều nông dân, những người đi ngủ sớm, dậy từ tinh mơ, và bắt tay ngay vào làm việc, không chút màu mè. Những câu nói như “Phải vắt sữa bò thôi”, “Phải cày xong bốn mươi mẫu ở phía bắc trước buổi trưa” đã được chuyển thành “Phải cuộn xong mấy tấm

thép lại” và “Phải đúc xong bốn mươi tấn trước bữa trưa”. Nucor đã loại bỏ những ai không có được thái độ làm việc tương tự, và trong năm đầu tiên, tỉ lệ bỏ việc lên đến 50%, nhưng sau đó tỉ lệ này xuống rất thấp chỉ còn lại những con người thích hợp công việc về lâu dài.[87]

Để tuyển và giữ chân những người thợ giỏi nhất, Nucor trả lương cho các công nhân thép cao hơn bất cứ công ty thép nào trên thế giới. Nhưng họ thiết lập hệ thống trả lương dựa trên cơ chế thưởng theo nhóm mang tính chất cạnh tranh cao, trong đó 50% số tiền công nhân lãnh được tùy thuộc vào năng suất của nhóm gồm khoảng 20-40 người.[88] Các thành viên trong nhóm thường đến sở làm việc trước 30 phút để sắp xếp dụng cụ và sẵn sàng bắt tay vào làm ngay khi tiếng chuông báo giao ca bắt đầu.[89] Một vị lãnh đạo trong Nucor cho biết: “Chúng tôi có một đội ngũ công nhân thép siêng năng nhất trên thế giới. Chúng tôi thuê 5 người, bắt họ làm việc bằng 10 người, và trả lương bằng 8 người.”[90]

Hệ thống này ở Nucor không có ý định biến những con người lười biếng thành siêng năng, mà là tạo ra một môi trường trong đó những người siêng năng sẽ sống khỏe còn những người lười biếng thì hoặc tự động nghỉ hoặc bị đuổi khỏi chuyến xe. Trong một trường hợp quá khích, công nhân đã cầm thanh sắt đuổi một thành viên chây lười chạy ra khỏi nhà máy!!![91]

Nucor đã thực hiện ngược lại câu ngạn ngữ thông thường rằng con người là tài sản quý nhất của bạn. Trong quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại, con người không phải là tài sản quan trọng nhất. Con người phù hợp mới là quan trọng, mới chính là tài sản quý nhất.

Trường hợp của Nucor giải thích rõ một điểm vô cùng quan trọng. Trong việc đánh giá “con người phù hợp” các công ty nhảy vọt đặt trọng tâm lên các tính

cách cá nhân nhiều hơn là trình độ học vấn, kỹ năng thực dụng, kiến thức chuyên môn hay kinh nghiệm làm việc. Điều này không có nghĩa là kiến thức chuyên môn hay kỹ năng là không quan trọng, nhưng họ xem những điều này có thể tích lũy được, trong khi đó những yếu tố như cá tính, tinh thần làm việc, khả năng suy luận, quyết tâm hòan thành mục tiêu, và các giá trị sống khác là những yếu tố đã ăn sâu vào con người. Dave Nassef, phó chủ tịch phụ trách đối ngoại cty Pitney Bowes đã nói:

Tôi từng gia nhập thủy quân lục chiến, nơi rất được ca ngợi trong việc bồi dưỡng giá trị con người. Nhưng đó không phải là cách họ hoạt động. Thủy quân lục chiến chỉ tuyển những người chia sẻ cùng những giá trị, sau đó huấn luyện họ đạt được sứ mệnh của tổ chức. Chúng tôi áp dụng cùng một nguyên lý tại Pitney Bowes. Công ty chúng tôi có những người muốn làm điều đúng hơn bất cứ công ty nào khác. Chúng tôi không chỉ quan tâm đến kinh nghiệm làm việc. Chúng tôi muốn biết: Họ là ai? Tại sao họ lại như thế? Chúng tôi tìm hiểu họ là ai bằng cách hỏi họ vì sao họ có những quyết định cho riêng họ trong cuộc sống. Câu trả lời của họ sẽ cho chúng tôi biết giá trị đích thực của họ là gì.[92]

Một vị lãnh đạo nhảy vọt đã từng nói những quyết định tuyển người đúng đắn của ông thường dành cho những người không có kinh nghiệm gì trong kinh doanh hay trong ngành. Có lần ông đã thuê một người từng bị bắt hai lần trong Chiến tranh thế giới thứ II và đã trốn thoát cả hai lần. “Tôi nghĩ một người có thể làm điều này thì sẽ không gặp rắc rối gì trong kinh doanh cả.”[93]

KHẮC NGHIỆT NHƯNG KHÔNG TÀN NHẪN

Những công ty nhảy vọt có vẻ như là những chỗ làm khó, và sự thật là thế. Nếu bạn không có những gì họ đòi hỏi, bạn sẽ không trụ lại được lâu. Nhưng nền văn hóa của họ không phải là tàn nhẫn, đó là văn hóa khắc nghiệt. Sự phân biệt này rất quan trọng.

Nền văn hóa tàn nhẫn nghĩa là chặt chém vô tội vạ, nhất là trong những thời điểm khó khăn, hay là tự do đuổi việc mọi người mà không cần suy xét thấu đáo. Nền văn hóa khắc nghiệt nghĩa là luôn luôn áp dụng những nguyên tắc

đề ra mọi lúc mọi nơi, đặc biệt là đối với cấp lãnh đạo. Nền văn hóa khắc nghiệt, nhưng không tàn nhẫn giúp cho những người giỏi nhất không phải lo lắng về công ăn việc làm của họ và có thể tập trung hòan tòan cho công việc.

Năm 1986, Wells Fargo mua lại Crocker Bank và dự định cắt giảm những chi phí thừa trong quá trình hợp nhất. Chuyện này không có gì lạ, mọi vụ sát nhập ngân hàng trong giai đoạn không còn được bảo hộ luôn đi kèm với việc cắt giảm chi phí thừa thường thấy trong một ngành công nghiệp bảo hộ. Tuy nhiên, chuyện lạ trong quá trình hợp nhất Wells Croker là cách Wells kết hợp đội ngũ lãnh đạo, hay nói cho đúng hơn, cách Wells không tìm cách kết hợp đội ngũ lãnh đạo của Crocker vào văn hóa của mình.

Nhóm điều hành Wells Fargo đã kết luận ngay từ đầu rằng đa số các giám đốc của Crocker không phải là người thích hợp trên chuyến xe. Những người làm việc cho Crocker từ lâu đã ngấm những truyền thống và đặc quyền của văn hóa ngân hàng kiểu cũ, điển hình là họ có cả một nhà ăn dành cho lãnh đạo bằng cẩm thạch, có đầu bếp riêng, và bộ chén đĩa trị giá 500.000 đôla.[94] Điều này hòan tòan trái ngược với văn hóa khổ hạnh tại Wells Fargo, cấp lãnh đạo cũng phải ăn thức ăn do một dịch vụ nhà ăn ký túc xá cung cấp.[95] Wells Fargo, đã nói rõ với các giám đốc của Crocker" "Nghe này, đây không phải là một vụ sát nhập của hai công ty ngang hàng, đây là một vụ mua lại. Chúng tôi mua lại chi nhánh và các khách hàng, chúng tôi không mua lại các bạn." Wells Fargo đã chấm dứt hợp đồng với hầu hết mọi người trong nhóm điều hành – 1.600 người đã ra đi trong ngày đầu tiên – trong đó có gần hết những thành viên điều hành cấp cao.[96]

Nhà phê bình có thể nhận xét: "Như vậy là những người trong Wells chỉ cố gắng bảo vệ họ mà thôi." Nhưng hãy xem xét cả sự kiện sau: Wells Fargo cũng sa thải một số giám đốc của chính họ khi mà giám đốc của Crocker được đánh giá có năng lực hơn. Đối với những người lãnh đạo, các tiêu chuẩn của Wells Fargo rất tàn bạo và nhất quán. Giống như trong một đội bóng chuyên nghiệp, chỉ có những người xuất sắc mới được gọi vào đội tuyển hàng năm, bất kể cấp bậc hay thâm niên. Một nhà lãnh đạo Wells Fargo tổng kết lại:

“Cách duy nhất giúp mọi người đạt kết quả cao là đừng làm bận tay họ với những con người không có khả năng làm việc.”[97]

Nhìn trên bề mặt, cách quản lý này rất tàn nhẫn. Nhưng dữ liệu cho thấy một nhà lãnh đạo bình thường tại Crocker không có cùng tính chất với một nhà lãnh đạo bình thường tại Wells và chắc chắn không phù hợp với nền văn hóa hiệu suất của Wells Fargo. Nếu họ không thể hòa nhập về lâu dài, tại sao bắt họ phải chịu đựng lúc này? Một nhà lãnh đạo cấp cao tại Wells Fargo nói với chúng tôi: “Chúng tôi đều công nhận đây là một vụ mua lại, không phải là sát nhập, và chẳng có lý do gì để phải nói lòng vòng, và không thẳng thắn với mọi người. Chúng tôi nhận thấy tốt nhất là nói từ ngày đầu tiên. Chúng tôi phải hết sức cố gắng để nói thẳng từ đầu: ‘Xin lỗi, nhưng chúng tôi không có chỗ cho bạn’ hoặc, ‘Vâng, tôi thấy có một vị trí cho anh, anh vẫn có việc làm, thôi đừng lo nữa.’ Chúng tôi không muốn nền văn hóa của mình bị chết vì hàng ngàn vết dao cắt.”[98]

Để mọi người mòn mỏi trong sự hoài nghi kéo dài hàng năm, hàng tháng, lấy đi thời gian quý báu của mọi người, thay vì họ có thể bắt đầu ở một nơi khác, trong khi cuối cùng họ cũng không thể hòa nhập ở đây được, như vậy mới là tàn nhẫn. Giải quyết ngay từ đầu và để mọi người tiếp tục cuộc sống mới của họ, đó là khắc nghiệt.

Nói như vậy không có nghĩa là việc mua lại Crocker là chuyện đơn giản. Đuổi việc hàng ngàn người không hề là chuyện dễ chịu, nhưng trong giai đoạn luật lệ mới hàng trăm ngàn người đã mất việc. Tuy vậy, cũng cần lưu ý hai điểm. Thứ nhất, Wells Fargo sa thải ít hơn ngân hàng đối trọng của họ, Bank of America.[99] Thứ hai, nhóm điều hành cấp cao trung, bao gồm cả những nhà điều hành cấp cao trung của Wells Fargo, nếu tính theo tỉ lệ phần trăm, chịu hậu quả nhiều hơn nhóm nhân viên cấp thấp trong quá trình sát nhập.[100] Sự khắc nghiệt trong các công ty nhảy vọt được áp dụng trước hết từ cấp cao, tập trung vào những người nắm trách nhiệm nhiều.

Khắc nghiệt trong các quyết định nhân sự nghĩa là trước hết phải khắc nghiệt

trong các quyết định nhân sự cấp cao nhất. Thực tế tôi ngại là nhiều người sẽ dùng khái niệm “khắc nghiệt với con người” như một lý do để thỏai mái sa thải mọi người nhằm nâng cao hiệu suất. Tôi có thể nghe họ biện hộ: “Tôi biết việc này rất khó, nhưng chúng tôi buộc phải khắc nghiệt.” Tôi phải co người lại. Vì sự thật không chỉ có những người tốt, siêng năng sẽ bị đau đớn trong quá trình này, mà thật ra những chiến thuật này hòan tòan đi ngược lại quá trình giữ kết quả cao và bền vững. Các công ty nhảy vọt ít khi sử dụng chiến thuật cắt giảm nhân sự, và không bao giờ sử dụng biện pháp này như là chiến lược chính. Ngay cả trong trường hợp của Wells Fargo, số nhân viên họ cắt giảm trong giai đoạn chuyển đổi chỉ bằng một nửa của Bank of America.

Sáu trong số mười một công ty nhảy vọt không hề cắt giảm nhân sự trong vòng 10 năm trước thời điểm nhảy vọt đến mãi sau năm 1998, và bốn công ty khác chỉ cắt giảm một đến hai lần.

Ngược lại, chúng tôi nhận thấy các công ty đối trọng cắt giảm nhân sự năm lần nhiều hơn các công ty nhảy vọt. Một số công ty đối trọng mắc phải căn bệnh kinh niên phải cắt giảm nhân sự và tái cấu trúc công ty.[101]

Nếu bạn nghĩ cách khởi động quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại là phải tự do chặt chém trên số người làm việc siêng năng, thì đó là một sai lầm, một sai lầm khủng khiếp. Tái cấu trúc công ty liên tục hay sa thải vô tội vạ không bao giờ nằm trong mô hình từ tốt đến vĩ đại.

Khắc nghiệt như thế nào?

Chúng tôi đã rút ra được ba nguyên tắc kỷ luật thực hành trong quá trình nghiên cứu khắc nghiệt và nhẫn tâm.

Nguyên tắc kỷ luật 1: Khi còn do dự, đừng tuyển vội, hãy cứ tiếp tục tìm kiếm.

Một trong những luật bất biến của khoa học quản trị là “Luật Packard”

(Chúng tôi đặt tên này vì chúng tôi phát hiện trong cuộc nghiên cứu trước về David Packard, nhà đồng sáng lập Hewlett-Packard). Luật phát biểu như sau: Không công ty nào có thể liên tục tăng doanh thu nhanh hơn khả năng tuyển dụng đúng người để thực hiện sự tăng trưởng này mà vẫn có thể phát triển thành một công ty vĩ đại. Nếu tỉ lệ tăng trưởng doanh thu cứ liên tục cao hơn tỉ lệ tuyển dụng nhân sự, đơn giản là bạn sẽ không thể xây dựng được một công ty vĩ đại.

Những người xây dựng công ty vĩ đại hiểu rõ ràng rằng nút thắt quan trọng trong quá trình phát triển công ty không phải là thị trường, hay công nghệ, hay sự cạnh tranh, hay sản phẩm. Có một thứ vượt qua tất cả: khả năng tuyển người và giữ được đủ số người thích hợp.

Đội ngũ lãnh đạo tại Circuit City là người hiểu rõ luật Packard. Cách đây vài năm, một ngày sau lễ Giáng sinh, khi tôi đang lái xe quanh Santa Barbara, tôi phát hiện ra một điều khác biệt tại các cửa hàng Circuit City. Các cửa hàng khác đều giăng các bảng hiệu hay biểu ngữ chào đón khách hàng: “Luôn có giá tốt nhất” hay là “Sale sau lễ”, hay là “Cơ hội mua hàng sau Giáng sinh tốt nhất”, hay tương tự như thế. Nhưng tại Circuit City thì không. Biểu ngữ họ giăng mang dòng chữ: “Luôn luôn tìm kiếm người giỏi nhất.”

Tấm bảng này làm tôi nhớ lại buổi phỏng vấn Walter Bruckart, phó Tổng giám đốc trong giai đoạn chuyển đổi. Khi được hỏi về năm yếu tố hàng đầu đóng góp vào quá trình chuyển đổi từ tầm thường sang xuất sắc, Bruckart đã phát biểu: “Thứ nhất là nhân sự. Thứ hai là nhân sự. Thứ ba là nhân sự. Thứ tư là nhân sự. Thứ năm là nhân sự. Phần lớn sự chuyển đổi thành công là do chúng tôi có kỷ luật trong việc tuyển đúng người.” Bruckart kể lại một cuộc nói chuyện với Tổng giám đốc Alan Wurtzel trong giai đoạn tăng trưởng bùng nổ tại Circuit City: “ ‘Alan, tôi thật quá chán ngán việc phải tìm cho đúng người để trám vị trí này hay vị trí kia. Đến lúc nào thì tôi phải thỏa hiệp đây?’

Alan trả lời không chút do dự: ‘Anh không được thỏa hiệp. Chúng ta sẽ tìm cách khác trong khi chờ đợi tuyển được đúng người.’”[102]

Một trong những điểm khác biệt giữa Alan Wurtzel tại Circuit City và Sydney cooper tại Silo là Wurtzel dành nhiều thời gian trong những năm đầu để tìm cho đúng người, còn Cooper dành đến 80% quỹ thời gian tìm đúng cửa tiệm để mua lại.[103] Mục tiêu đầu tiên của Wurtzel là xây dựng một đội ngũ lãnh đạo giỏi nhất, chuyên nghiệp nhất trong ngành; mục tiêu đầu tiên của Cooper là tăng trưởng nhanh đến mức có thể. Circuit City đặt trọng tâm vào việc tuyển đúng người từ trên xuống dưới, từ người giao hàng đến các phó Tổng giám đốc; Silo lại nổi tiếng không thể làm được những việc căn bản như giao hàng mà không làm hỏng sản phẩm.[104] Theo lời phát biểu của Dan Rexinger tại Circuit City: “Chúng tôi nói với họ: ‘Các anh là điểm tiếp xúc cuối cùng giữa khách hàng và Circuit City. Chúng tôi sẽ trang bị cho các anh đồng phục. Chúng tôi yêu cầu các anh phải sạch sẽ, thơm tho. Các anh phải là những người chuyên nghiệp.’ Cách chúng tôi tiếp xúc với khách hàng khi giao hàng đã thay đổi đến mức đáng kinh ngạc. Chúng tôi thường nhận được những lời cảm ơn vì những người giao hàng đã đối xử lịch sự với họ.[105] Năm năm từ khi Alan Wurtzel nhận chức, Circuit City và Silo cùng áp dụng một chiến lược (tức là cùng một câu trả lời cho câu hỏi ‘cái gì’), nhưng Circuit City thì lên như diều gặp gió, vượt qua thị trường cổ phiếu chung 18,5 lần trong vòng 15 năm từ thời điểm chuyển đổi, trong khi đó Silo lên xuống thất thường và cuối cùng bị một công ty nước ngòai mua lại. Cùng một chiến lược, khác nhân sự, kết quả hòan tòan khác biệt.[106]

Nguyên tắc kỷ luật 2: Khi bạn biết phải thay đổi nhân sự, hãy hành động ngay.

Ngay lúc bạn nhận thấy mình cần quản lý chặt hơn một người nào đó, tức là bạn đã phạm một sai lầm trong quá trình tuyển dụng. Hướng dẫn, chỉ dạy, định hướng là những điều phải làm. Nhưng không bao giờ có chuyện quản lý chặt chẽ. Chúng ta đã từng trải qua hay tận mắt quan sát những trường hợp sau: Chúng ta tuyển lầm một người, và biết rõ điều này. Nhưng chúng ta chờ

đợi, chúng ta chần chừ, chúng ta thử nhiều cách, tạo cơ hội thứ ba thứ tư, chúng ta hi vọng tình hình sẽ thay đổi, chúng ta dành thời gian để quản lý người đó, chúng ta lập ra những hệ thống để hỗ trợ cho những điểm yếu của người đó, và nhiều hành động tương tự. Nhưng tình hình không hề cải thiện. Khi chúng ta về nhà, chúng ta nhận thấy sức lực của mình bị dành để suy nghĩ (hay chia sẻ với người thân) về người đó. Tệ hại hơn, thời gian và công sức chúng ta dành cho người đó đã lấy đi sức lực của ta thay vì dành cho phát triển và làm việc với những con người phù hợp. Chúng ta cứ bị hành hạ như thế cho đến khi người đó tự động nghỉ việc (thật… may mắn quá!), hay cuối cùng chúng ta cũng phải hành động (ta cũng thật mừng cho mình). Trong lúc đó, những người giỏi của chúng ta tự hỏi "Sao lâu thế mà (sếp) không hành động?"

Do dự để người không phù hợp vẫn làm việc là không công bằng với những người phù hợp, vì rõ ràng họ phải bù đắp cho những thiếu sót của người kia. Tệ hơn là điều này có thể đẩy những người phù hợp ra đi. Những người làm việc hiệu quả về bản chất cảm thấy được khích lệ từ hiệu suất cao, khi họ thấy nỗ lực của mình bị cản trở vì phải gánh thêm phần của người khác, dần dần họ sẽ cảm thấy bất mãn.

Nhưng do dự mà không hành động cũng là không công bằng với người phải ra đi. Bởi vì cứ mỗi phút bạn cho phép người đó tiếp tục ngồi ở chiếc ghế mà bạn biết chắc là không phù hợp, bạn đã đánh cắp đi một phần cuộc sống của họ, thời gian này họ có thể dành để tìm một nơi thích hợp mà họ có thể phát huy hết mình. Thật ra, nếu chúng ta thành thật với bản thân, chúng ta sẽ thấy việc mình giữ người không phù hợp lại không phải vì chúng ta quan tâm tới họ mà chỉ vì sự thuận tiện của chúng ta. Họ đang làm việc cũng tạm được, và nếu phải tìm người thay thế họ thì sẽ rất nhiêu khê, nên chúng ta làm ngơ. Hoặc là chúng ta nhận thấy giải quyết vấn đề này quá phức tạp và không dễ chịu chút nào. Và thế là để tránh cho mình khỏi áp lực, thiếu thoải mái, chúng ta cứ chờ đợi. Chờ đợi. Và chờ đợi. Trong lúc đó, những người giỏi nhất của ta vẫn đang tự hỏi: "Bao giờ thì họ sẽ giải quyết vấn đề này đây? Chuyện này còn kéo dài đến bao lâu nữa?"

Nhờ những dữ liệu trong Bản báo cáo thông tin doanh nghiệp của Moody, chúng tôi đã có thể xem xét quy luật thay đổi nhân sự ở lãnh đạo cấp cao. Chúng tôi không tìm thấy sự khác biệt giữa số người ra đi giữa những công ty nhảy vọt và công ty đối trọng. Sự khác biệt nằm ở quy luật ra đi.[107]

Những công ty nhảy vọt thể hiện quy luật trái dấu ở lãnh đạo cấp cao: hoặc là ở lại với chuyến xe trong suốt thời gian dài, hoặc là ra đi trong vội vã. Nói cách khác, các công ty nhảy vọt không có nhiều người ra đi hơn, mà là ra đi tốt hơn.

Các nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt không theo đuổi mô hình quản trị "thử nhiều người, chọn một người". Thay vào đó, họ áp dụng phong cách sau: "Hãy dành thời gian khắc nghiệt tuyển những người A+ ngay từ đầu. Nếu chúng ta làm đúng, chúng ta sau đó sẽ làm mọi thứ để giữ họ ở lại. Nếu chúng ta chọn sai, chúng ta phải đối diện thực tế để có thể tiếp tục làm việc và họ cũng có thể tiếp tục cuộc đời họ."

Tuy vậy, các nhà lãnh đạo nhảy vọt không bao giờ vội vã đưa ra lời nhận xét. Thường thì họ dành nhiều sức lực để quyết định liệu họ có tuyển người sai vị trí không trước khi kết luận rằng mình tuyển nhầm người. Khi Colman Mockler trở thành Tổng giám đốc của Gillette, ông không hề sa thải người vô tội vạ khỏi chuyến xe. Thay vào đó, ông dành trọn 55% thời gian của mình trong vòng hai năm đầu tiên nhậm chức thí nghiệm với nhóm điều hành, chuyển đổi vị trí của 38 người trong số 50 người chức cao nhất. Mockler nhận xét: "Mỗi phút dành ra để đặt đúng người đúng việc sẽ tiết kiệm được hàng tuần sau này."[108] Tương tự, Alan Wurtzel của công ty Circuit City đã gửi chúng tôi một lá thư sau khi đọc xong bản thảo chương này, trong đó ông nhận xét:

Quan điểm của anh về "tuyển đúng người cho chuyến xe" khác với những

công ty đối trọng là hoàn toàn đúng. Có một hệ quả cũng rất quan trọng. Tôi đã dành rất nhiều thời gian suy nghĩ và tranh luận về ai ngồi chỗ nào trên chuyến xe. Tôi gọi quá trình này là “đặt những cái nút vuông vào lỗ vuông, và đặt nút tròn vào lỗ tròn”… Thay vì sa thải những người trung thực và có khả năng nhưng không đạt hiệu suất cao, tốt hơn nên luân chuyển họ qua những vị trí khác từ hai đến ba lần để họ có cơ hội thể hiện.

Bạn cần có thời gian để biết chắc một người bị đặt sai chỗ hay hòan toàn không thích hợp và phải ra đi. Dù thế nào đi nữa, khi các nhà lãnh đạo nhảy vọt biết họ phải làm cho một người nào đó thay đổi, họ sẽ hành động ngay.

Nhưng làm sao bạn biết khi nào bạn biết? Hai câu hỏi sau sẽ giúp bạn. Thứ nhất, nếu đây là một quyết định tuyển người (chứ không phải là quyết định ‘liệu người này có phải ra đi hay không?’), liệu bạn có tuyển người này không? Thứ hai, nếu người này đến gặp bạn để nói rằng họ muốn ra đi để theo đuổi một cơ hội mới tốt hơn, liệu bạn sẽ cảm thấy rất thất vọng hay trong lòng lấy làm mừng rỡ?

Nguyên tắc kỷ luật 3: Giao cho người giỏi nhất cơ hội tốt nhất, đừng giao họ rắc rối lớn nhất.

Vào đầu những năm 1960, R. J. Reynolds và Philip Morris đều trông chờ vào doanh thu từ thị trường nội địa. Quan điểm của R. J. Reynolds về kinh doanh quốc tế như sau: “Nếu có ai đó trên thế giới muốn mua Camel, hãy để họ liên lạc với chúng ta.”[109] Joe Cullman của Philip Morris lại có cách nghĩ khác. Ông xác định thị trường quốc tế là cơ hội tốt nhất và duy nhất để phát triển lâu dài, mặc dù thực tế lúc đó công ty chỉ có chưa tới 1% doanh thu từ thị trường quốc tế.

Cullman đã suy nghĩ về một chiến lược tốt nhất để phát triển các công ty trên

thế giới và cuối cùng đã đi đến một câu trả lời tuyệt vời: Vấn đề không phải là cái gì, mà là ai. Ông đưa vị giám đốc số 1 của mình, George Weissman, lúc đó đang quản lý thị trường nội địa, sang quản lý thị trường quốc tế. Vào thời điểm này, thị trường quốc tế của Philip Morris gần như bằng không, tất cả chỉ bao gồm một bộ phận xuất khẩu nhỏ, một cuộc đầu tư không thành công tại Venezuela, một đầu tư khác tại Australia, và một số cơ sở kinh doanh nhỏ tại Canada. Một đồng nghiệp của Weissman cho biết: “Khi Joe chuyển George sang phụ trách thị trường quốc tế, rất nhiều người tự hỏi không biết George đã làm gì sai.”[110] Còn Weissman thì nói: “Tôi không biết mình bị cho ra rìa, bị ném xuống đất, hay bị ném qua cửa sổ nữa. Mới hôm qua tôi đang điều hành 99% công ty, hôm nay chỉ còn 1% hay thậm chí ít hơn nữa.”[111]

Vậy mà, như tạp chí Forbes nhận xét 20 năm sau, quyết định của Cullman đưa Weissman sang phần công việc nhỏ nhất trong công ty là một quyết định thiên tài. Tinh tế và tao nhã, Weissman là người hòan tòan thích hợp để phát triển thị trường châu Âu, và ông đã đưa thị trường quốc tế thành bộ phận lớn nhất và phát triển nhanh nhất trong công ty. Sự thật là, dưới quyền điều hành của Weissman, Marlboro trở thành nhãn hiệu thuốc lá bán chạy nhất trên thế giới ba năm trước khi nó trở thành nhãn hiệu số 1 trên thị trường Mỹ.[112]

Trường hợp R. J. Reynolds và Philip Morris thể hiện một mô hình chung. Những công ty nhảy vọt thường xuyên đặt những người giỏi nhất vào cơ hội tốt nhất, chứ không giao cho họ rắc rối nghiêm trọng nhất. Các công ty đối trọng lại thích làm điều ngược lại, mà không hiểu rằng giải quyết rắc rối chỉ giúp bạn trở nên tốt, chỉ có phát triển cơ hội mới giúp bạn tiến đến vĩ đại.

Nguyên lý này đưa đến một hệ quả quan trọng: Khi bạn quyết định bán đi rắc rối của mình, đừng bán luôn những con người tuyệt vời của mình. Đây là một trong những bí mật của sự thay đổi. Nếu bạn tạo dựng một nơi mà người giỏi bao giờ cũng được đảm bảo một vị trí trên chuyến

xe, họ sẽ dễ dàng ủng hộ việc bạn thay đổi hướng đi.

Ví dụ, khi Kimberly-Clark bán các nhà máy, Darwin Smith đã nói rất rõ: Công ty đang loại bỏ ngành kinh doanh sản xuất giấy, nhưng chúng tôi vẫn giữ những người giỏi nhất ở lại. Dick Auchter giải thích: “Rất nhiều người trong số chúng tôi đã lớn lên cùng với ngành sản xuất giấy. Rồi bỗng dưng chiếc “vương miện” này bị bán đi, và chúng tôi tự hỏi ‘Tương lai mình sẽ ra sao?’ Và Darwin nói: ‘Chúng ta cần tất cả các giám đốc tài năng. Chúng ta sẽ giữ họ lại.’[113] Mặc dù những vị giám đốc này có rất ít kinh nghiệm trong ngành hàng tiêu dùng, Smith đã chuyển tất cả những người giỏi trong việc sản xuất sang làm việc trong ngành hàng tiêu dùng.

Chúng tôi đã phỏng vấn Dick Appert, một nhà điều hành cấp cao đã làm việc hầu hết thời gian tại bộ phận sản xuất giấy của Kimberly-Clark, chính là bộ phận bị bán đi để tăng vốn cho công ty bước vào cạnh tranh ngành hàng tiêu dùng. Ông đã nói về quá trình chuyển đổi một cách đầy tự hào và hào hứng; làm sao họ dám bán đứt các nhà máy giấy; làm sao họ nhìn thấy trước để loại bỏ ngành kinh doanh giấy và chuyển sang ngành hàng tiêu dùng; làm thế nào họ qua mặt được Procter & Gamble. Ông cho biết: “Tôi chưa hề tranh luận về quyết định giải thể bộ phận sản xuất giấy của công ty. Chúng tôi đã bán đi các nhà máy giấy vào lúc đó, và tôi hòan toàn ủng hộ điều này.”[114] Hãy dừng lại và suy nghĩ về điều nay. Những người phù hợp muốn là một phần của việc xây dựng một cái gì đó vĩ đại, và Dick Appert nhận thấy Kimberly-Clark có thể trở nên vĩ đại bằng cách bán đi một phần của công ty mà ông đã làm việc ở đó cả đời.

Trường hợp của Philip Morris và Kimberly-Clark còn minh họa cho điểm cuối cùng trong việc tuyển đúng người. Chúng tôi nhận thấy trong các công ty nhảy vọt, đặc biệt là trong giai đoạn chuyển đổi, luôn có một không khí Cấp độ 5 giữa các nhà lãnh đạo. Điều này không có nghĩa là mọi thành viên trong nhóm đều đạt được Cấp độ 5 như Darwin Smith hay Colman Mockler, mà là những thành viên chính trong nhóm đều chuyển tham vọng cá nhân thành

tham vọng của công ty. Điều này cho thấy các thành viên có tiềm năng lãnh đạo Cấp độ 5, hay ít nhất họ cũng có năng lực quản lý theo một phong thái thống nhất với phong cách của nhà lãnh đạo cấp độ 5.

Có thể bạn sẽ tự hỏi: “Đâu là sự khác biệt giữa một thành viên nhóm lãnh đạo Cấp độ 5 và một người lính giỏi?” Thành viên nhóm lãnh đạo cấp độ 5 không mù quáng tuân theo mệnh lệnh, và bản thân họ đã là một nhà lãnh đạo uy lực, có tài năng và quyết tâm để đưa lĩnh vực mình quản lý thành tốt nhất trên thế giới. Tuy nhiên, mỗi thành viên còn phải có khả năng kết hợp những điểm mạnh này với nhau để thực hiện những gì cần thiết đưa công ty đến vĩ đại.

Thực tế là một trong những yếu tố quan trọng để đưa công ty từ tốt đến vĩ đại này có vẻ rất nghịch lý. Bạn cần những nhà điều hành, một mặt, phải biết tranh luận và đấu tranh, nhiều khi đến mức bạo lực để tìm ra câu trả lời tốt nhất, nhưng mặt khác phải chấp nhận đoàn kết vì một quyết định chung, bất kể mối quan tâm riêng.

Một bài báo đã viết về Philip Morris dưới thời Cullman: “Những người này không bao giờ đồng ý với nhau về bất cứ điều gì, họ tranh cãi với nhau về mọi thứ, họ sẵn sàng ‘giết’ nhau, lôi kéo tất cả mọi người vào, những người tài bất kể chức lớn hay nhỏ. Nhưng một khi họ phải đưa ra quyết định, chắc chắn sẽ đạt một quyết định cuối cùng. Philip Morris là như vậy đấy.”[115] Một nhà điều hành tại Philip Morris cho biết: “Mặc dù họ tranh luận với nhau rất gay gắt, họ đều luôn tìm kiếm câu trả lời tốt nhất. Cuối cùng, mọi người đều ủng hộ quyết định. Những cuộc tranh cãi là vì lợi ích công ty, không phải vì lợi ích cá nhân.”[116]

MỘT CÔNG TY TUYỆT VỜI, MỘT ĐỜI SỐNG TUYỆT VỜI

Bất cứ lúc nào tôi giảng về các kết luận từ tốt đến vĩ đại, thế nào cũng có người nêu lên vấn đề cái giá phải trả để chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại. Hay nói

cách khác, liệu có thể xây dựng được một công ty vĩ đại và tận hưởng đời sống vĩ đại cùng lúc không?

Có.

Bí mật nằm chính trong chương này.

Tôi đã từng tham dự một cuộc hội thảo tại Hồng Kông cùng với một nhà lãnh đạo cấp cao của Gillette và vợ ông. Trong lúc nói chuyện, tôi hỏi liệu họ có nghĩ Colman Mockler, vị Tổng giám đốc chịu trách nhiệm chính trong quá trình chuyển đổi của Gillette từ tốt đến vĩ đại, có một đời sống vĩ đại không. Họ kể với tôi rằng cuộc sống của Colman xoay quanh ba tình yêu lớn của ông: gia đình, Harvard, và Gillette. Ngay cả trong giai đoạn khó khăn và căng thẳng nhất giữa các vụ mua bán trong những năm 1980, và mặc dù Gillette càng ngày càng mở rộng kinh doanh ra thị trường quốc tế, Mockler vẫn giữ được sự cân bằng trong cuộc sống. Ông không hề giảm đi nhiều thời gian dành cho gia đình, hiếm khi làm việc quá trễ hay vào cuối tuần. Ông vẫn giữ thói quen cầu nguyện một cách kỷ luật. Ông vẫn tiếp tục tham gia tích cực các hoạt động của hội đồng quản lý trường Harvard.[117]

Khi tôi hỏi làm sao Mockler có thể thực hiện được những điều này, vị điều hành cho biết: "Ồ, mọi chuyện không đến mức quá khó đối với ông ấy đâu. Ông ấy rất giỏi trong việc tập hợp những người phù hợp quanh mình, và đặt đúng người vào đúng việc, và thế là ông ấy không cần phải có mặt suốt ngày đêm. Đó là bí quyết của Colman để thành công và cân bằng." Vị điều hành này tiếp tục giải thích thêm rằng ông cũng hay gặp Mockler ở tiệm bán đồ phụ tùng. "Ông ấy thích lăng xăng quanh nhà, sửa chữa cái này cái kia. Ông ấy dường như lúc nào cũng có thể thư gian theo kiểu này." Bà vợ của vị này còn nói thêm: "Khi Colman mất, chúng tôi ai cũng đi đám tang, tôi nhìn quanh và nhận ra căn phòng tràn ngập tình thương. Hầu hết thời gian ông được sống với những người thương yêu ông, những người yêu thích công việc họ đang làm, những người yêu thương lẫn nhau, ở công ty, ở nhà, ở các công việc từ thiện, bất cứ nơi đâu."

Câu nói này nghe quen quen, vì có một điều gì đó rất riêng về các nhà lãnh

đạo nhảy vọt mà tôi không thể diễn tả được. Trước khi kết thúc buổi phỏng vấn George Weissman của Philip Morris, tôi nhận xét: “Khi ông nói về quãng thời gian với công ty, cứ như ông đang kể về chuyện tình của mình.” Ông ấy cười vui và bảo: “Đúng vậy. Ngòai cuộc hôn nhân của tôi ra thì đây là một mối tình nồng thắm trong cuộc đời tôi. Tôi không nghĩ có nhiều người hiểu được những gì tôi nói, nhưng chắc là những đồng nghiệp của tôi sẽ hiểu.” Weissman và một số đồng nghiệp lãnh đạo khác vẫn giữ văn phòng của mình tại Philip Morris, và vẫn thường ghé qua mặc dù đã về hưu từ lâu. Một hành lanh tại tổng hành dinh của Philip Morris được đặt tên là “căn phòng của phù thủy quá khứ”.[118] Đây là hành lang nơi Weissman, Cullman, Maxwell và nhiều người khác thường đến, đơn giản chỉ vì họ muốn dành thời gian với nhau. Tương tự như vậy, Dick Appert tại công ty Kimberly-Clark cũng đã nói trong cuộc phỏng vấn: “Trong suốt 41 năm làm việc tại Kimberly-Clark, chưa có ai nói với tôi điều gì không phải. Tôi cảm ơn Chúa trong ngày tôi được tuyển vào vì tôi được làm việc với những người tuyệt vời. Những người giỏi và tôn trọng lẫn nhau.”[119]

Thành viên trong nhóm lãnh đạo công ty nhảy vọt thường trở thành bạn của nhau lúc đó và cả về sau. Nhiều người vẫn giữ liên lạc với nhau sau nhiều năm, nhiều thập kỷ làm việc với nhau. Nghe họ nói về giai đoạn chuyển đổi thật ấn tượng, vì cho dù đó là những ngày đen tôi hay công việc có quá lớn thì họ cũng đã có thời gian vui vẻ. Họ thỏai mái ở bên nhau và mong muốn được gặp gỡ nhau. Rất nhiều nhà lãnh đạo nhảy vọt đã kết luận quãng thời gian cùng làm việc trong nhóm chuyển đổi là giai đoạn đáng nhớ nhất trong đời. Mối liên hệ giữa họ đã vượt lên trên sự tôn trọng dành cho nhau, đạt đến tình đồng chí.

Tuân thủ theo nguyên tắc “con người đi trước” có thể là chiếc cầu nối giữa một công ty vĩ đại và một đời sống vĩ đại. Bởi vì cho dù chúng ta đạt được nhiều điều vĩ đại, nhưng chúng ta không có thời gian dành cho những người chúng ta yêu quý và tôn trọng, chúng ta không thể có một đời sống vĩ đại. Nhưng nếu thời gian của chúng ta là ở bên những người chúng ta yêu quý và tôn trọng – những người mà chúng ta muốn họ đi chung chuyến xe và không

bao giờ làm chúng ta thất vọng – nghĩa là chúng ta đã có một đời sống vĩ đại, bất kể chuyến xe đang đi về hướng nào. Những người đến từ công ty nhảy vọt mà chúng tôi có dịp phỏng vấn rõ ràng yêu thích những gì họ làm, chủ yếu là vì họ yêu thích những người họ cùng làm việc với nhau.

Tóm tắt chương

CON NGƯỜI ĐI TRƯỚC, CÔNG VIỆC THEO SAU

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

• Các nhà lãnh đạo nhảy vọt bắt đầu quá trình chuyển đổi bằng cách tìm người phù hợp mời lên chuyến xe trước (và mời người không phù hợp xuống xe) rồi sau đó mới xem xét sẽ đi về hướng nào.

• Điểm chính của chương này không chỉ là tìm ý tưởng tìm đúng người vào nhóm. Điểm chính là phải đặt câu hỏi ‘ai’ lên trước các quyết định ‘cái gì’ – trước tầm nhìn, trước chiến lược, trước cấu trúc doanh nghiệp, trước chiến thuật. Con người đi trước, công việc theo sau trở thành một kỷ luật khắc nghiệt, được áp dụng nhất quán.

• Những công ty đối trọng thường theo mô hình “thiên tài với hàng ngàn người giúp việc” – một lãnh đạo thiên tài là người đề ra tầm nhìn và tuyển một nhóm những người giúp việc có năng lực để thực hiện tầm nhìn này. Mô hình này sụp đổ ngay khi người lãnh đạo rời bỏ công ty.

• Các nhà lãnh đạo nhảy vọt khắc nghiệt, nhưng không nhẫn tâm trong các quyết định nhân sự. Họ không lệ thuộc vào việc cắt giảm việc làm và tái cấu trúc công ty như là chiến lược đầu tiên để cải thiện hiệu suất. Các công ty đối trọng sử dụng chiến lược cắt giảm nhân viên thường xuyên hơn.

• Chúng tôi khám phá ba nguyên tắc kỷ luật thực hiện sự khắc nghiệt trong các quyết định nhân sự:

1. Khi do dự, đừng vội tuyển. Hãy tiếp tục tìm kiếm. (Hệ quả: Một công ty nên giới hạn sự tăng trưởng dựa trên khả năng tuyển được đúng người).

2. Khi bạn thấy mình cần phải làm thay đổi một người, hãy hành

động ngay. (Hệ quả: Trước hết phải chắc chắn rằng bạn không đặt một người nào đó sai vị trí).

3. Giao cho người giỏi nhất cơ hội tốt nhất. Đừng giao cho họ rắc rối lớn nhất. (Hệ quả: Nếu bạn bán đi các rắc rối của mình, đừng bán luôn người giỏi).

• Đội ngũ lãnh đạo công ty nhảy vọt bao gồm những người luôn tranh luận hăng hái để tìm ra câu trả lời tốt nhất, nhưng luôn đồng tâm ủng hộ quyết định, không kể đến lợi ích cá nhân.

NHỮNG KHÁM PHÁ BẤT NGỜ

• Chúng tôi không tìm thấy mối liên hệ nhất quán giữa chế độ lương thưởng cho lãnh đạo và quá trình chuyển đổi từ tốt lên vĩ đại. Mục đích của lương thưởng không phải là để khích lệ hành vi đúng từ những người không phù hợp, mà là để tuyển dụng và giữ chân những người phù hợp ngay từ đầu.

• Câu ngạn ngữ "Con người là tài sản quý giá nhất" không đúng. Tài sản quý nhất không phải là con người mà là con người phù hợp.

• Một người được đánh giá là phù hợp phụ thuộc vào tính cách cá nhân và các tiềm năng nhiều hơn là vào kiến thức, học vấn hay kỹ năng.

CHƯƠNG BỐN: ĐỐI MẶT SỰ THẬT PHŨ PHÀNG (NHƯNG ĐỪNG MẤT NIỀM TIN)

Sai lầm lớn nhất trong lãnh đạo công là đưa ra những niềm tin ảo để rồi bị cuốn đi.

Winston S. Churchill

The Hinger of Fate[120]

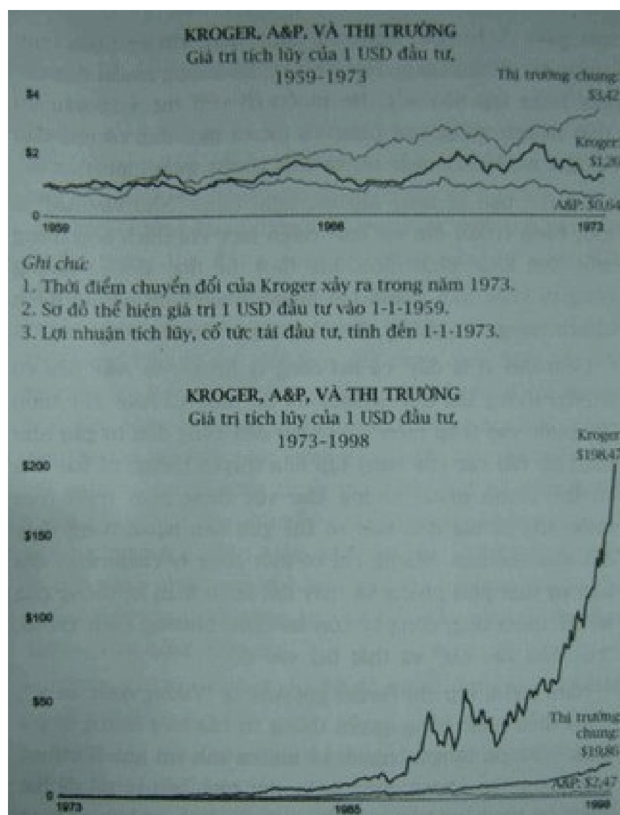
Trong những năm đầu 1950, công ty Great Atlantic và Pacific Tea, được nhiều người biết đến như A&P, là công ty bán lẻ lớn nhất trên thế giới và là một trong những công ty lớn nhất tại Mỹ, có lúc chỉ đứng sau General Motors về mặt doanh thu hàng năm.[121] Kroger, ngược lại, chỉ là một chuỗi cửa hàng tạp hoá không có gì đặc biệt, nhỏ chỉ bằng phân nửa A&P, và kết quả hoạt động còn lâu mới đuổi kịp thị trường chung.

Thế rồi vào thập niên 1960, A&P bắt đầu sa sút trong khi Kroger bắt đầu xây dựng nền tảng để chuyển đổi thành một công ty vĩ đại. Từ 1959 đến 1973, cả hai công ty đều đi sau thị trường, tuy Kroger có hơn A&P một chút. Sau đó, cả hai công ty phát triển theo hai hướng, và trong vòng 25 năm kế tiếp, Kroger đã tạo lợi nhuận tích luỹ gấp 10 lần thị trường chung và 80 lần cao hơn A&P.

Làm thế nào tình hình lại xoay chuyển đáng kinh ngạc như thế? Và tại sao một công ty vĩ đại như A&P lại sa sút đến thế?

A&P có một mô hình hoạt động hoàn hảo trong nửa đầu thế kỷ 20, khi mà hai cuộc chiến tranh thế giới và cuộc khủng hoảng kinh tế đã tạo một nước Mỹ tiết kiệm; các cửa hàng đồ dùng bán đầy những món hàng tạp hoá rẻ tiền.

Nhưng trong nửa sau thế kỷ 20, người Mỹ trở nên giàu có và thay đổi. Họ muốn những cửa hàng đẹp hơn, lớn hơn, bày nhiều mặt hàng để lựa chọn hơn. Họ muốn bánh mì phải nóng mới ra lò, hoa phải tươi, thức ăn phải tốt cho sức khoẻ, nông sản phải tươi ngon, thuốc cảm, 45 nhãn hiệu ngũ cốc khác nhau. Họ muốn những sản phẩm không giống ai, như năm loại giá (mầm đậu) mắc tiền khác nhau, các loại hỗn hợp protein, hay các loại cây thuốc Trung Hoa. Thậm chí họ còn muốn thực hiện các giao dịch ngân hàng và được tiêm chủng bệnh cúm trong lúc đi mua sắm. Nói tóm lại, họ không muốn đến cửa hàng tạp hoá nữa. Họ muốn đi siêu thị, một siêu thị thật hoành tráng, nơi phục vụ tất cả mọi thứ, có chỗ đậu xe, giá rẻ, lối đi sạch sẽ, và thật nhiều quầy tính tiền.



Ghi chú:

1. Thời điểm chuyển đổi của Kroger xảy ra trong năm 1973.
2. Sơ đồ thể hiện giá trị 1 USD đầu tư vào 1-1-1959.
3. Lợi nhuận tích lũy, cổ tức tái đầu tư, tính đến 1-1-1973.

Có thể bạn sẽ ngay lập tức nghĩ rằng:” Như vậy A&P là một công ty lâu đời với một chiến lược chỉ thích hợp trong một thời khắc nhất định. Khi thời thế

thay đổi và những công ty khác mới thành lập nhanh nhẹn nắm bắt sở thích khách hàng, nó không theo kịp nữa. Vậy thì có gì hay?

Điều thú vị là đây: Cả hai công ty Kroger và A&P đều có truyền thống lâu đời (Kroger đã 82 tuổi, và A&P 111 tuổi) khi bước vào thập niên 70; cả hai đều cùng đầu tư gần như toàn bộ vào các cửa hàng tạp hoá truyền thống; cả hai đều có thế mạnh ngoài những khu vực đang phát triển trên nước Mỹ; cả hai đều biết rõ thế giới bên ngoài đang thay đổi như thế nào. Nhưng chỉ có một công ty chấp nhận đối đầu sự thật phũ phàng và thay đổi hoàn toàn hệ thống của họ để thích ứng; công ty còn lại chọn phương cách giả lơ, "rúc đầu vào cát" và thất bại sau đó.

Năm 1958, tạp chí Forbes gọi A&P là "Vương quốc ẩn sĩ" được điều hành bằng quyền thống trị của một hoàng tử già nua.[122] Ralph Burger, người kế nhiệm anh em nhà Hartford (nhà sáng lập vương quốc A&P), tìm cách bảo vệ tối đa hai điều: lợi tức bằng tiền mặt cho quỹ gia đình, và lịch sử sáng chói của anh em nhà Hartford. Theo lời một giám đốc tại A&P, Burger tự cho mình là hiện thân của ông John Hartford, đến mức còn mang trên ve áo một bông hoa được ngắt từ nhà trồng hoa của Hartford. Ông cố gắng thực hiện, bất kể sự phản đối, những gì ông nghĩ John (Hartford) sẽ bằng lòng."[123] Burger áp dụng cách suy nghĩ "Ông Hartford sẽ làm gì trong trường hợp này" vào các quyết định, sống theo phương châm "Bạn không thể tranh cãi với một lịch sử hàng trăm năm thành công."[124]Sự thật là, nhờ vào Burger, ông Hartford vẫn tiếp tục là một thế lực nắm quyền trong Hội đồng quản trị trong gần 20 năm, nếu không kể đến việc ông đã mất từ lâu.[125]

Khi các sự thật phũ phàng về sự bất hợp lý giữa mô hình trong quá khứ và thế giới đang thay đổi ngày càng hiện rõ, A&P lại càng cố chống lại những sự thật này đến mức mù quáng. Một lần, công ty quyết định mở một cửa hàng mới mang tên The Golden Key, một thương hiệu độc lập, nơi họ có thể thí nghiệm các phương thức, mô hình mới và nắm bắt ý thích của người tiêu dùng.[126] Cửa hàng này không bán các sản phẩm mang nhãn hiệu A&P, nó cho phép người quản lý cửa hàng nhiều quyền hành hơn, thí nghiệm đưa ra

các ngành hàng mới và sáng tạo, và bắt đầu phát triển theo hướng cửa hàng hiện đại.

Những các nhà lãnh đạo A&P đã quyết định như thế nào về The Golden Key?

Họ không thích câu trả lời mà nó đưa ra, thế là họ quyết định đóng cửa hàng. [127]

A&P bắt đầu đi theo mô hình thay đổi từ chiến lược này đến chiến lược khác, lúc nào cũng muốn tìm một giải pháp đơn giản cho các vấn đề của họ. Họ tổ chức các buổi nâng cao tinh thần, tung ra các chương trình, chạy theo các mốt nhất thời, sa thải Tổng giám đốc, thuê mới Tổng giám đốc, rồi lại sa thải Tổng giám đốc. Họ giới thiệu một chính sách mà một người trong ngành gọi là "chính sách đất khô cằn", một chiến lược giảm giá tối đa để giành thị phần, nhưng không hề quan tâm đến sự thật căn bản là người tiêu dùng không quan tâm giá rẻ, họ muốn một loại cửa hàng khác.[128] Giảm giá kéo theo cắt giảm chi phí, dẫn đến các cửa hàng càng xuống cấp và dịch vụ càng giảm, và lại càng đuổi khách hàng ra khỏi cửa, từ đó lợi nhuận càng giảm, và thế là các cửa hàng càng dơ bẩn và dịch vụ càng kém. Một giám đốc cũ của A&P phát biểu: "Sau một thời gian, mọi thứ càng chất chồng lên nhau. Chúng tôi không chỉ có bụi, chúng tôi có bụi bẩn."[129]

Trong khi đó, Kroger áp dụng mô hình hoàn toàn khác. Kroger cũng thực hiện các cuộc thí nghiệm trong những năm 1960 để thử ý tưởng về một cửa hàng thật lớn.[130] Đến năm 1970, nhóm điều hành Kroger đi đến một quyết định không thể tránh khỏi: Cửa hàng tạp hoá theo kiểu cũ (lúc đó mang lại 100% doanh thu cho Kroger) rồi sẽ đi đến tuyệt chủng. Không như A&P, Kroger chấp nhận sự thật này và hành động.

Sự tăng trưởng của Kroger thật đơn giản và dễ hiểu, đến với mức không thể tin được. Trong các cuộc phỏng vấn với chúng tôi, Lyle Everingham và người tiền nhiệm Jim Herring (những vị Tổng giám đốc trong giai đoạn chuyển đổi then chốt) tỏ ra rất lịch sự và thiện chí, nhưng cũng hơi bực mình vì các câu

hỏi của chúng tôi. Đối với họ, mọi thứ quá đơn giản. Khi chúng tôi yêu cầu Everingham lấy 100 điểm chia cho 5 yếu tố hàng đầu trong quá trình chuyển đổi, ông nói: “Tối thấy câu hỏi này hơi khó hiểu. Căn bản là chúng tôi nghiên cứu kỹ lưỡng, và dữ liệu cho thấy rất rõ: Các cửa hàng kết hợp lớn là đường đến tương lai. Chúng tôi cũng nhận thấy rằng mình phải đạt vị trí số 1 hoặc số 2 trong mỗi thị trường, nếu không sẽ phải phá sản*. Dĩ nhiên ban đầu chúng tôi cũng cảm thấy nghi ngờ. Nhưng một khi đã nhìn vào các số liệu, chúng tôi không còn nghi ngờ gì về chuyện phải làm. Và thế là chúng tôi thực hiện thôi.”[131]

Kroger quyết định loại bỏ, thay đổi, hoặc thay thế mỗi cửa hàng và rút lui khỏi mọi vùng không phù hợp với xu thế mới. Cả một hệ thống sẽ bị thay đổi từ trong ra ngoài, tất cả mọi cửa hàng, mọi khu phố, mọi thành phố, mọi tiểu bang. Đến những năm đầu 1990, Kroger đã xây dựng lại hoàn toàn hệ thống theo mô hình mới và thẳng tiến đến vị trí số 1 về chuỗi cửa hàng tạp hoá trên nước Mỹ, và họ đã đạt đến vị trí này vào năm 1999.[132] Trong khi đó A&P vẫn còn giữ hơn nửa phân số cửa hàng của họ theo mô hình thập niên 1950 và ngày càng sa sút, trở thành tàn dư của một thể chế một thời vang bóng của người Mỹ.[133]

* Nên nhớ đây là vào đầu thập niên 1970, gần một thập niên trước khi khái niệm “số 1, số 2, hoặc rút lui” được chập nhận rộng rãi. Kroger, cũng như những công ty nhảy vọt khác, đã phát triển ý tưởng này thông qua việc quan sát những công ty nhảy vọt khác, đã phát biểu ý tưởng này thông qua việc quan sát những thông tin ngay trước mắt, chứ không chỉ đi sau các xu hướng, và hiện tượng đã được được những người khác thiết lập. Điều thú vị là hơn phân nửa các công ty nhảy vọt đều có hiểu biết về khái niệm “số 1, số 2” trước khi nó trở thành một phong trào trong quản trị.

SỰ THẬT TỐT HƠN GIẤC MƠ

Một trong những chủ đề quan trọng trong cuộc nghiên cứu của chúng tôi là kết quả nhảy vọt đến từ một loạt những quyết định đúng đắn, được thực hiện nghiêm túc và tạo nền tảng cho nhau. Dĩ nhiên, không phải công ty nhảy vọt

là luôn có những quyết định hoàn hảo. Những nhìn chung, họ đưa ra nhiều quyết định đúng hơn là quyết định sau, và họ đưa ra nhiều quyết định đúng hơn so với công ty đối trọng. Và điều quan trọng nhất, đối với những lựa chọn mang tính quyết định, ví dụ như quyết định của Kroger dành toàn bộ nguồn lực chuyển cả một hệ thống sang hướng cửa hàng lớn, họ chính xác đến phi thường.

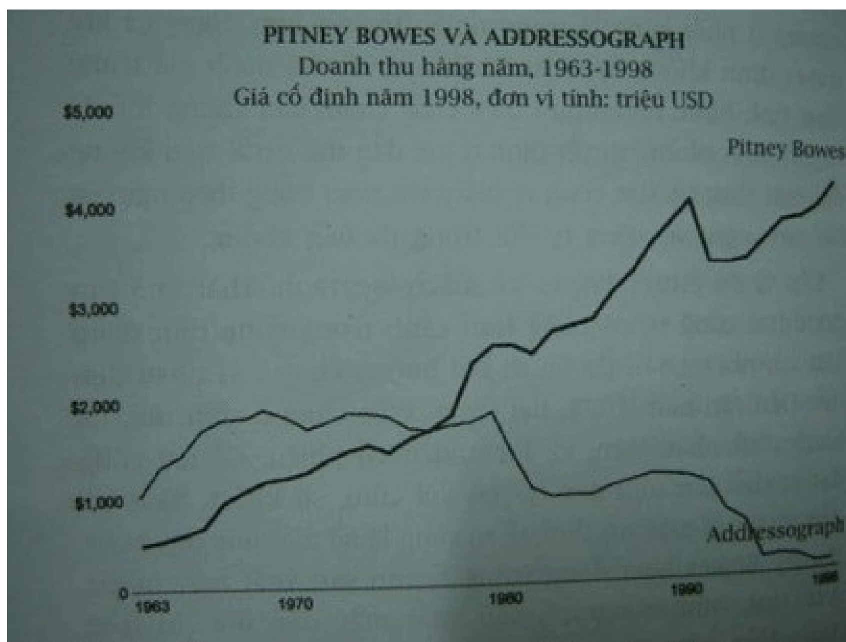
Điều này khiến chúng tôi phải đặt câu hỏi. Phải chăng chúng tôi đang tập trung nghiên cứu một danh sách các công ty được thần may mắn mỉm cười khi cần đưa ra quyết định? Hay là có một điều gì đó khác thường trong quá trình hoạt động giúp họ tăng một cách đáng kể tỉ lệ quyết định đúng? Câu trả lời là có một điều gì đó khác thường.

Các công ty nhảy vọt thể hiện hai dạng đặc trưng của tư trưởng kỷ luật. Điều thứ nhất, cũng là tiêu đề của chương chính là họ đưa ra những sự thật phũ phàng vào toàn bộ quá trình. (Điều thứ hai chúng tôi sẽ nói đến trong chương sau, đó là họ thiệt lập một cơ cấu tham khảo đơn giản nhưng hiệu quả, phục vụ việc ra quyết định). Ví dụ như trường hợp của Kroger, khi bạn bắt đầu với một quyết tâm đánh giá trung thực tình hình, những quyết định đúng sẽ thể hiện điều này. Dĩ nhiên là không phải lúc nào cũng thế nhưng ít nhất cũng là trong nhiều trường hợp. Ngay cả khi quyết định không tự nó thể hiện quyết tâm đánh giá trung thực tình hình, thì có một điều chắc chắn: Bạn không thể đề ra một loạt những quyết định đúng đắn mà trước tiên không đối mặt thực tế. Các công ty nhảy vọt hoạt động theo nguyên tắc này, còn các công ty đối trọng thường không.

Lấy ví dụ Pitney và Addressograph. Thật khó tìm được hai công ty có cùng tình cảnh trong cùng thời điểm lịch sử, nhưng sau đó lại đi hai hướng khác biệt nhau đến thế. Đến tận năm 1973, hai công ty có cùng doanh thu, lợi nhuận, số nhận viên, và lợi nhuận cổ phiếu. Cả hai cùng đạt ví thế gần như độc quyền với cùng số khách hàng và đều phải đối mặt với thực tế rõ ràng là sẽ mất độc quyền.[134] (Pitney Bowes hoạt động trong ngành sản xuất máy in giá tem thư, Addressograph sản xuất máy dập địa chỉ trên thư). Đến năm 2000, Pitney Bowes đã bành trướng với 30.000 nhân viên và doanh thu vượt

quá 4.000 tỉ đô la, còn Addressograph suy tàn chỉ còn 670 nhân viên với doanh số ít hơn 100 triệu đô.[135] Đối với nhà đầu tư, Pitney Bowes vượt qua Addressograph 3.581 lần (đúng vậy, gấp ba ngàn năm trăm tám mươi bốn lần).

Năm 1976, một nhà lãnh đạo uy tín, có tầm nhìn tên là Roy Ash lên làm Tổng giám đốc Addressoreph. Tự nhận mình là một “nhà tập đoàn”, Ash đã từng xây dựng Litton bằng cách thực hiện nhiều vụ sát nhập, nhưng thời gian sau này Litton cũng đang đi xuống. Theo lời tạp chí Fortune, Ash muốn cùng Addressograph như một bàn đạp để khôi phục lại uy tín lãnh đạo của mình trong mắt mọi người.[136]



Ash đề ra một tầm nhìn chiến lược sẽ thống trị ngành thiết bị văn phòng tự động, một ngành kinh doanh đang phát triển, giống như IBM, Xerox, Kodak. Đây chỉ là một kế hoạch táo bạo đối với một công ty trước đây chỉ thống trị ngành kinh doanh dập địa chỉ trên bao thư.[137] Sẽ không có gì sai trái khi đưa ra một tầm nhìn quá mạo hiểm, nếu như Ash không quá tin tưởng vào cuộc chinh phục viển vông đến mức, theo như tạp chí Business Week ghi nhận, không chịu nhìn nhận rằng đã có những bằng chứng cụ thể cho thấy kế hoạch này sẽ không thể thực hiện được, và nó có khả năng kéo theo cả công ty sụp đổ.[138] Ông vẫn tiếp tục tận thu lợi nhuận từ các khu vực sinh lãi, bỏ rơi

ngành kinh doanh chính, và vung tiền vào canh bạc mà cơ hội thắng rất ít.[139]

Sau này, khi ông đã bị đuổi việc và Addressograph phải nộp đơn xin phá sản (nhờ vậy mà nó lại gượng dậy), ông vẫn không chấp nhận sự thật và phát biểu: “Chúng tôi thua một số trận, nhưng chúng tôi vẫn đang thắng cuộc chiến.”[140] Thực tế thì Addressograph còn lâu mới thắng cuộc chiến, và những người trong công ty ai cũng biết điều này. Tuy nhiên sự thật đã không được quan tâm cho đến khi quá muộn.[141] Một số nhân vật chủ chốt trong Addressograph đã ra đi vì cảm thấy chán nản khi không thể làm cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao hiểu được sự thật.

Có lẽ chúng ta cũng nên khen ngợi Ash vì đã cố gắng đưa công ty đến một tầm cao mới. (Và, cũng nên công bằng, vì hội đồng quản trị Addressograph đã buộc ông thôi việc khi ông chưa có cơ hội thực hiện hoàn toàn các kế hoạch của mình). Nhưng dữ liệu từ rất nhiều bài báo uy tín lúc bấy giờ đã cho rằng Ash cố nhắm mắt làm ngơ trước bất kỳ sự thật nào không phù hợp với tầm nhìn của ông về thế giới.

Theo đuổi một tầm nhìn vĩ đại không có gì là sai trái. Thật ra thì các công ty nhảy vọt đều đề ra mục tiêu phải đạt sự vĩ đại. Nhưng không như các công ty đối trọng, các công ty nhảy vọt đưa sự thật phũ phàng vào trong từng bước đi đến vĩ đại.

“Khi bạn lật những viên đá lên và nhìn thấy những dòng chữ nguệch ngoạc bên dưới, bạn có thể hoặc đặt viên đá trở lại, hoặc nói với mọi người: ‘Nhiệm vụ của tôi là lật viên đá lên xem dòng chữ viết bên dưới,’ mặc dù những dòng chữ nguệch ngoạc làm bạn sợ phát khiếp.” Câu nói do nhà lãnh đạo Fred Purdue của Pitney Bowes phát biểu mà chúng tôi phỏng vấn đều có thể nói ra câu này. Tất cả họ đều có vẻ kích động và không thể không nhắc đến vị thế của Pitney Bowes trên thế giới. Một vị lãnh đạo phát biểu: “Nền văn hoá của chúng tôi không chấp nhận sự tự mãn” Một người khác lại nói: “Chúng tôi luôn có cảm giác là những gì chúng tôi vừa đạt được, cho dù là rất vĩ đại, cũng không thể giúp chúng tôi bền vững được.”

Cuộc họp ban lãnh đạo đầu năm thường bao gồm 15 phút thảo luận về kết quả năm trước (hầu như lúc nào cũng tuyệt vời) và 2 giờ bàn về những dòng chữ nguệch ngoạc có thể ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh trong tương lai.Các cuộc họp bộ phận kinh doanh của Pitney Bowes khác xa các hội thảo ra rả kiểu “chúng ta là số 1” thường thấy ở nhiều công ty. Ở Pitney Bowes, ban lãnh đạo phải thẳng thắn trước những câu hỏi hay vấn đề hóc búa mà đội ngũ nhân viên bán hàng, trực tiếp giao dịch khách hàng đặt ra. Công ty có truyền thống lâu đời tạo ra những diễn đàn để mọi người đều có thể đứng lên và nói thẳng vào cấp lãnh đạo những gì họ cho là công ty chưa làm đúng, hoặc đưa cho cấp lãnh đạo những viên đá có chữ nguệch ngoạc và bảo thẳng vào mặt họ: “Này, các ông nên để ý đến điều này.”

Trường hợp của Addressograph, hoàn toàn trái ngược với Pitney Bowes, cho thấy một điểm rất quan trọng. Những nhà lãnh đạo uy tín, sắt đá như Roy Ash thường dễ trở thành động lực chính thúc đẩy sự phát triển của công ty. Trong suốt cuộc nghiên cứu, chúng tôi nhận ra nhiều công ty đối trọng có những vị lãnh đạo uy lực đến mức mọi người e sợ vị lãnh đạo này – ông ấy sẽ nói gì, ông ấy sẽ nghĩ gì, ông ấy sẽ làm gì – còn hơn là sợ thực tế bên ngoài và tầm ảnh hưởng của nó lên công ty. Hãy nhớ lại trường hợp của Bank of America, được đề cập đến trong chương trước; các giám đốc ở đây không dám lên tiếng bình luận gì cho đến khi họ biết chắc Tổng giám đốc đã ra ngoài. Cung cách này không hề có ở Wells Fargo hay Pitney Bowes, người ra lo lắng về những dòng chữ nguệch ngoạc nhiều hơn là thái độ của ban giám đốc.

Ngay lúc nhà lãnh đạo để bản thân mình, thay vì là để thực tế, trở thành động lực chính khiến mọi người e ngại, bạn đã có một công thức tạo ra sự tầm thường, thậm chí còn tệ hơn thế. Đây là một trong những lý do chính tại sao những nhà lãnh đạo ít sức hút thường mang lại những kết quả tốt hơn về lâu dài.

Thực vậy, đối với những ai có một cá tính mạnh mẽ và uy lực, cần phải xem nó như là một tài sản, đồng thời cũng là một món nợ. Cá tính mạnh có thể là nguồn gốc nảy sinh nhiều vấn đề, nhất là khi mọi người che đậy sự thật phũ phàng qua mặt bạn. Bạn có thể vượt qua được điểm yếu của uy lực, nhưng đòi

hỏi bạn phải ý thức và cảnh giác.

Winston Churchill hiểu rõ điểm yếu của một cá tính mạnh, vì vậy ông đã bù đắp một cách hoàn hảo trong thế chiến thứ II. Như các bạn biết, Churchill luôn có tầm nhìn vững vàng và táo bạo rằng nước Anh không chỉ sống sót, mà còn phát triển thành một cường quốc, mặc dù lúc đó cả thế giới đã bắt đầu tự hỏi khi nào thì nước Anh sẽ đầu hàng để đổi lấy hoà bình. Trong những ngày đen tối nhất, khi mà gần như toàn bộ châu Âu và Bắc Phi đã nằm trong tay phát xít, nước Mỹ thì không muốn nhúng tay vào cuộc chiến, và Hitler chỉ phải đối mặt với một mặt trận duy nhất (lúc đó chưa quyết đấu với Nga), Churchill đã nói: "Chúng ta quyết tâm nghiền nát Hitler và mọi vết tích của chế độ phát xít. Từ đây, không gì ngăn cản được chúng ta. Không gì cả! Chúng ta không chấp nhận hoà đàm. Chúng ta không bao giờ thương thuyết với Hitler hay những người theo phe địch. Chúng ta sẽ chiến đấu với địch dưới biển. Chúng ta sẽ chiến đấu với địch trên không. Cho đến khi, ơn Chúa, chúng ta quét sạch bóng họ khỏi trái đất này."

Vững tin với tầm nhìn này, nhưng Churchill không hề quay lưng lại với sự thật phũ phàng. Ông lo sợ rằng cá tính chỉ huy và uy lực của mình sẽ ngăn cản mọi người báo cáo tin xấu đúng như thực tế. Vì vậy, ngay từ khi bắt đầu cuộc chiến, ông đã thiết lập một đội ngũ độc lập, tách khỏi hệ thống báo cáo thông thường, gọi là Văn phòng Thống kê (Statistical Office), với mục đích chính là cung cấp cho ông những sự thật phũ phàng nhất, liên tục cập nhật và hoàn toàn trung thực. Ông dựa vào đội ngũ này rất nhiều trong suốt cuộc chiến, liên tục đòi báo cáo sự thật, và chỉ sự thật. Khi đội quân thiết giáp của phát xít quét qua châu Âu, Churchill vẫn đi ngủ một cách ngon lành. Ông đã viết: "Tôi không cần những giấc mơ tươi sáng. Sự thật vẫn tốt hơn những giấc mơ".

MÔI TRƯỜNG LẮNG NGHE SỰ THẬT

Bạn có thể bắt đầu tự hỏi: "Làm thế nào để động viên mọi người bằng sự thật phũ phàng? Chẳng phải động lực đến từ một tầm nhìn thuyết phục sao?" Câu trả lời, ngạc nhiên thay, là "Không". Không phải vì tầm nhìn không quan trọng, mà là vì dành công sức để động viên mọi người là một việc làm vô ích.

Một trong những chủ đề xuyên suốt của quyển sách này là một khi bạn áp dụng thành công các kết luận đưa ra, thì bạn sẽ không mất thời gian và công sức để động viên mọi người. Nếu bạn có được đúng người trên chuyến xe, họ sẽ rất năng động. Câu hỏi đặt ra là: “Bạn phải quản lý như thế nào để mọi người không chán nản?” Và hành động gây nản nhất là cứ đưa ra những niềm hy vọng ảo, để rồi sớm tan tành.

Vâng, lãnh đạo là phải nói đến tầm nhìn. Nhưng lãnh đạo đồng thời cũng phải tạo ra được môi trường nơi sự thật được lắng nghe và thực tế được nhìn nhận. Giữa việc tạo cơ hội cho mọi người nghe lên tiếng và cơ hội được lắng nghe là hoàn toàn khác xa. Những nhà lãnh đạo nhảy vọt thấu hiểu sự khác biệt này, nên họ tạo ra một văn hoá cho mọi người được quyền lắng nghe, và nhất là sự thật phải được lắng nghe.

Làm thế nào để tạo ra một môi trường lắng nghe sự thật? Chúng tôi đưa ra bốn hành động cơ bản sau:

1. Lãnh đạo bằng câu hỏi, không phải bằng câu trả lời:

Năm 1973, một năm sau khi Alan Wurtzel lên nắm chức Tổng giám đốc kế nhiệm người cha, công ty đã bước đến bờ phá sản, gần như phải vi phạm các thoã ước vay nợ. Thời điểm đó công ty còn mang tên Wards, là một tập hợp các cửa hàng bán dụng cụ và thiết bị hi-fi và không có một ý tưởng nhất quán nào. Trong vòng 10 năm sau đó, Alan Wurtzel và đội ngũ của ông đã không chỉ đạo ngược tình thế mà còn tạo dựng nên khái niệm Circuit City và tạo cơ sở cho những kết quả đáng kinh ngạc về sau này, đưa công ty đánh bại thị trường 22 lần, tính từ thời điểm nhảy vọt năm 1982 đến 1-1-2000.

Khi Alan Wurtzel bắt đầu quá trình đưa công ty từ gần như phá sản đến kết quả xuất sắc, ông bắt đầu bằng một câu trả lời rất đáng ghi hớ cho câu hỏi liệu phải đưa công ty theo hướng nào: “Tôi không biết”. Khác với những nhà lãnh đạo như Roy Ash của Addressograph, Wurtzel kiềm chế không muốn đưa ra câu trả lời. Thay vào đó, sau khi tuyển được những người thích hợp lên chuyến xe, ông bắt đầu không phải bằng câu trả lời, mà là bằng câu hỏi. Một thành viên Hội đồng quản trị kể lại: “Alan là một thiên tài. Ông có khả năng

đặt những câu hỏi tuyệt vời. Chúng tôi đã từng tranh luận rất hào hứng trong phòng họp. Các cuộc họp không bao giờ nhàm chán, bạn không chỉ đến để nghe rồi ăn trưa.” Thật sự Alan Wurtzel là một trong số ít các Tổng giám đốc của một tập đoàn lớn dám đặt ra nhiều câu hỏi cho Hội đồng quản trị hơn là đợi bị hỏi.

Ông áp dụng cùng một phương pháp với đội ngũ lãnh đạo của mình, liên tục đốc thúc, tìm hiểu, khơi gợi bằng câu hỏi. Sau mỗi câu trả lời, Alan Wurtzel lại tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi ông nhìn rõ thực tế và tầm ảnh hưởng của nó. Alan Wurtzel nói: “Họ gọi tôi là công tố viên, vì tôi cứ nhắm vào một câu hỏi. Bạn biết đấy, tôi như một con chó săn, không bao giờ buông tha khi chưa hiểu rõ. Tại sao, tại sao, tại sao?”

Các nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt, cũng như Alan Wurtzel, thường áp dụng phong cách của Socrate. Ngoài ra, họ dùng câu hỏi và một và chỉ một lý do: tìm hiểu thật rõ. Họ không sử dụng câu hỏi để gợi ý (“Anh có đồng ý với tôi rằng?..”) hay để đổ lỗi và hạ thấp người khác (“Sao anh lại làm mọi thứ rối tung thế này?…”). Khi chúng tôi hỏi các nhà lãnh đạo về các cuộc họp ban lãnh đạo trong quá trình chuyển đổi, họ cho biết hầu hết thời gian “chỉ để cố gắng hiểu”.

Các nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt còn biết tận dụng các cuộc họp không chính thức với giám đốc và nhân viên, mà không cần có lịch trình, kịch bản, hay danh sách các điểm cần thảo luận. Thay vào đó, họ chỉ cần khai mạc buổi họp bằng những câu hỏi như: “Lúc này anh nghĩ gì?” “Các anh có thể kể cho tôi nghe được không?” “Anh hãy làm rõ cho tôi hiểu được không?” “Tại sao chúng ta phải lo lắng về điều này?” Những cuộc họp không đúng nghị trình này trở thành một diễn đàn cho thực tế cơ hội được trình bày.

Lãnh đạo một công ty từ tốt đến vĩ đại không có nghĩa là lúc nào cũng phải có câu trả lời, rồi lại khuyến khích nhân viên đi theo tầm nhìn “cứu thế” của bạn. Lãnh đạo có nghĩa là bạn phải khiêm tốn thừa nhận rằng bạn chưa hiểu đủ rõ để có câu trả lời và sau đó biết đặt ra câu hỏi để đưa đến những thông tin quý giá.

2.Tham gia vào các cuộc đối thoại và tranh luận, đừng ép buộc

Vào năm 1965, bạn không thể tìm đâu ra một công ty tệ hơn Nucor. Công ty chỉ có một bộ phận mang lợi nhuận cho công ty mà thôi. Nhưng phòng ban khác chỉ biết chi tiền. Họ không có một văn hoá để tự hào. Họ cũng không có một hướng đi nhất định. Họ đang tiến đền bờ vực phá sản. Vào thời điểm này, Nucor có tên chính thức là Nuclear Corporation of America (Tập đoàn Hạt nhân Mỹ), phản ánh đúng định hướng của họ vào các sản phẩm năng lượng hạt nhân, trong đó có máy đo mức độ phóng xạ. Họ đã mua lại một loạt những công ty không liên quan gì nhau trong các ngành như cung cấp chất bán dẫn, khai thác kim loại, sản xuất máy photocopy, và rầm nhà. Vào thời điểm nhảy vọt năm 1965, Nucor không hề sản xuất một gam thép nào. Họ cũng không làm ra một đồng lợi nhuận nào. Ba mươi năm sau, Nocor là nhà sản xuất thép lớn thứ tư trên thế giới và đến năm 1999 lợi nhuận hàng năm của họ cao hơn bất cứ công ty thép nào của Mỹ.

Làm thế nào Nucor chuyển mình từ một Tập đoàn Hạt nhân Mỹ hết sức tệ hại thành công ty thép vĩ đại nhất nước Mỹ? Trước nhất, Nucor may mắn có được một nhà lãnh đạo cấp độ 5, Ken Iverson, được thăng chức Tổng giám đốc từ giám đốc điều hành bộ phận rầm nhà. Thứ hai, Iverson đã tìm được đúng người cho chuyến xe, thành lập một nhóm xuất sắc bao gồm những người như Sam Siegel (được các đồng nghiệp miêu tả là “giám đốc tiền tệ giỏi nhất trên thế giới, một nhà ảo thuật”) và David Aycock, một thiên tài trong ngành sản xuất.

Và rồi sau đó thì sao?

Cũng như Alan Wurtzel, Iverson mong muốn xây dựng một công ty vĩ đại, nhưng không muốn bắt đầu bằng câu trả lời làm thế nào để đạt được điều này. Thay vào đó, ông đóng vai trò người điều tiết kiểu Socrate trong một loạt các cuộc tranh luận nảy lửa. Iverson bình luận: “Chúng tôi xác lập một loạt các cuộc họp ban giám đốc, trong đó vai trò của tôi giống như một nhà điều tiết. Mọi người đều náo loạn. Chúng tôi thường họp suất 3 giờ, đưa ra các vấn đề, cho đến khi chúng tôi đạt được một điều gì đó… Nhiều lúc, cuộc họp trở nên nóng bỏng đến mức mọi người lao vào nhau… Mọi người đều lớn tiếng, hươ

tay múa chân, đập bàn, mặt đỏ gay và gân cổ nổi lên.

Trợ lý của Iverson vẫn còn nhớ một cảnh tượng diễn ra nhiều lần trong nhiều năm liền: các đồng nghiệp kéo nhau vào phòng Iverson, la hét vào mặt nhau, nhưng rồi lại đi ra với một kết luận thống nhất. Sau khi thảo luận và tranh cãi, họ bán đi bộ phận kinh doanh hạt nhân; sau khi thảo luận và tranh cãi, họ tập trung vào các rầm thép; rồi thảo luận và tranh cãi, họ bắt đầu tự sản xuất thép; thảo luận và tranh cãi, họ đầu tư vào nhà máy sản xuất cỡ nhỏ thứ hai, và cứ thế tiếp tục. Hầu hết các lãnh đạo Nucor mà chúng tôi tiếp chuyện đều nhắc đến xu hướng tranh luận, trong đó chiến lược công ty "dần dần hình thành sau những cuộc tranh luận và đấu tranh nảy lửa."

Giống như Nucor, các công ty nhảy vọt có khuynh hướng trao đổi căng thẳng. Những cụm từ như "tranh luận lớn tiếng", "trao đổi căng thẳng", "dấu hiệu bất đồng tốt" thường xuyên xuất hiện trong các bài báo và phỏng vấn. Họ không lợi dụng thảo luận như một quá trình giả tạo để mọi người có quyền phát biểu rồi sau đó đồng ý với một quyết định đã được đưa ra trước. Quá trình thảo luận được xem như một cuộc tranh luận khoa học, trong đó mọi người tham gia để tìm ra câu trả lời tốt nhất.

3. Thực hiện các cuộc phân tích, không đổ lỗi

Năm 1978, Philip Morris mua lại công ty Seven-Up, để rồi 8 năm sau phải bán lỗ. Số tiền thua lỗ tương đối nhỏ so với toàn bộ tài sản của Philip Morris, nhưng lại là một vết nhơ rõ ràng, và đã tốn hàng ngàn giờ quý báu của ban lãnh đạo.

Trong các buổi phỏng vấn với các nhà lãnh đạo Philip Morris, chúng tôi rất ngạc nhiên khi thấy họ tư nêu lên thất bại này và thảo luận rất cởi mở về nó. Thay vì phải giấu đi thất bại to lớn và đáng xấu hổ này, có vẻ như là họ có nhu cầu cần phải nhắc đến nó. Trong quyển sách Tôi Là Người May Mắn, Joe Cullman dành năm trang để mổ xẻ thất bại 7-UP. Ông không hề che giấu sự thật đáng xấu hổ rằng đây là một quyết định sai lầm. Đó là năm trang phân tích một cách chi tiết sai lầm này, các ảnh hưởng của nó, và bài học rút ra từ đây.

Hàng trăm, nếu không muốn nói là hàng ngàn, giờ làm việc đã được dành ra để mổ xẻ trường hợp 7-UP. Tuy họ nói rất nhiều về sự thất bại rõ ràng này, không ai đổ lỗi cho ai. Trong số này chỉ có một ngoại lệ: Joe Cullman, đứng trước gương, và tự đổ lỗi cho mình. Ông viết: “Rõ ràng đây lại là một kế hoạch không phù hợp khác của Joe Cullman.”[161] Ông tự trách mình nếu như nghe theo những người đã phản đối ý tưởng lúc đó, thì tai hoạ đã có thể tránh khỏi. Ông còn cám ơn những người đã đưa ra ý kiến đúng, nêu rõ tên những người đã có khả năng tiên đoán tốt hơn ông.

Trong một thời đại mà các nhà lãnh đạo thường cố gắng bảo vệ hình ảnh của mình – đứng ra tự nhận mình có tầm nhìn hơn các đồng nghiệp, nhưng lại đổ lỗi cho người khác khi quyết định của họ không thành công – một người như Joe Cullman thật đáng quý. Ông khẳng định: “Tôi xin nhận trách nhiệm trong quyết định tệ hại này. Nhưng tất cả chúng ta có trách nhiệm phải học tập tối đa từ số tiền học phí quá đắt chúng ta phải trả.”

Khi bạn quay lại phân tích vấn đề mà không đỗ lỗi, bạn đã tiến xa trong việc tạo dựng một môi trường để sự thật được chú ý. Nếu bạn có những người thích hợp trên chuyến xe, bạn gần như không bao giờ phải đổ lỗi mà chỉ cần tìm kiếm sự thấu hiểu và học tập kinh nghiệm.

4. Thiết lập chế độ “cờ đỏ”

Chúng ta đang sống trong thời đại thông tin, người nào có nhiều thông tin chính xác sẽ có được lợi thế hơn. Nếu chúng ta nhìn lại quá trình phát triển và suy tàn của các tổ chức, chúng ta ít gặp trường hợp công ty nào vấp ngã vì thiếu thông tin.

Các nhà lãnh đạo Bethlehem Steel cũng đã biết từ lâu mối đe dạo từ các nhà máy thép cỡ nhỏ như Nucor. Họ đã không chú ý cho đến một ngày thức dậy và nhận ra rằng một thị phần lớn đã bị chiếm mất.

Upjohm có rất nhiều thông tin cho thấy một số sản phẩm sắp ra mắt của họ sẽ không thể đem lại kết quả như mong muốn, hay tệ hơn, sẽ gây ra nhưng phản ứng phụ. Nhưng họ cứ làm ngơ trước những vấn đề này. Trường hợp thuốc an thần halcion chẳng hạn, một người trong công ty đã phát biểu trên tờ

Newsweek là: “việc bỏ qua các lo ngại về an toàn của Halcion đã trở thành chính sách của công ty một cách không chính thức”. Trong một số trường hợp khách khi Upjohn bị chỉ trích, họ đã đóng khung các vấn đề như là “thông tin bất lợi”, thay vì đối mặt sự thật về những điểm yếu của nó.

Các nhà lãnh đạo của Bank of America có rất nhiều thông tin về việc xoá bỏ bảo hộ, nhưng họ lại không đối mặt với ảnh hưởng của quá trình xoá bảo hộ: Trong một thế giới không được bảo hộ, ngân hàng cũng chỉ là một hàng hoá bình thường, và các đặc quyền hay truyền thống thượng lâu sẽ chỉ còn là quá khứ. Nhưng chỉ đến khi họ thua lỗ 1,8 tỉ đôla thì Bank of America mới hiểu rõ sự thật này. Ngược lại, Carl Reichardt của Wells Fargo, người được mệnh danh là theo chủ nghĩa duy thực, đối mặt trực tiếp với sự thật của việc xoá bảo hộ. Thưa các bạn, chúng tôi lấy làm tiếc, nhưng chúng ta không thể giữ lại các đặc quyền nữa. Chúng ta cũng là những doanh nhân phải quan tâm đến chi phí và hiệu quả như các đồng nghiệp ở McDonald’s.

Thật sự là chúng tôi không tìm thấy dữ liệu cho thấy các công ty nhảy vọt có thông tin nhiều hơn hay chính xác hơn các công ty đối trọng. Không hề. Cả hai nhóm công ty đều gần như có trong tay nguồn thông tin như nhau. Vấn đề không nằm ở chỗ thông tin chính xác hơn, mà là ở chỗ đưa thông tin thành thông tin không thể bỏ qua.

Một phương pháp đặc biệt hiểu quả là cơ chế “cờ đỏ”. Cho phép tôi dùng ví dụ của cá nhân để minh hoạ ý tưởng này. Khi tôi tham gia giảng dạy bằng phương pháp phân tích thực tế tại Khoa Kinh tế trường Stanford, tôi giao cho mỗi học viên MBA một mảnh giấy đỏ tươi khổ A4, kèm theo lời hướng dẫn: “Đây là lá cờ đỏ của bạn trong khoá học này. Nếu bạn giơ lá cờ đỏ này lên, cả lớp sẽ dừng lại cho bạn. Không có mặt giới hạn nào về các bạn dùng cờ đỏ lúc nào và như thế nào. Bạn có thể dùng để nêu lên một nhận xét, chia sẻ một kinh nghiệm riêng, trình bày một phân tích, phản đối lại giáo sư, tranh luận với vị Tổng giám đốc khách mời, trả lời câu hỏi của bạn mình, đặt câu hỏi, đưa ra lời đề nghị, hay bất cứ lý do nào khác. Bạn sẽ không bị phạt vì sử dụng cờ đỏ. Cờ đỏ chỉ được sử dụng một lần duy nhất trong suốt khoá học. Cờ đỏ của bạn không thể được nhượng lại cho người khác; bạn không thể cho hoặc

bán lại cho người khác trong lớp.”

Với lá cờ đỏ, tôi không biết chính xác chuyện gì sẽ diễn ra trong lớp mỗi ngày. Có lần, một sinh viên dùng cờ đỏ để nhận xét: “Giáo sư Collins, tôi nghĩ hôm nay giáo sư dẫn dắt lớp không hiệu quả. Thầy đã định hướng quá nhiều bằng câu hỏi, chúng ảnh hưởng đến khả năng suy nghĩ độc lập của chúng tôi. Hãy để chúng tôi tự nghĩ ra.” Lá cờ đỏ đã giúp tôi nhận ra sự thật phũ phàng là các đặt câu hỏi của tôi đã ảnh hưởng đến việc học của mọi người. Một cuộc thăm dò ý kiến vào cuối khoá học có lẽ cũng sẽ cho tôi biết thông tin này. Nhưng một lá cờ đỏ, ngay lập tức và trước mặt mọi người, đã biến thông tin về điểm yếu của tôi thành một thông tin tôi không thể bỏ qua được.

Tôi học được ý tưởng cờ đỏ từ Bruce Woolpert, người đã thiết kế một công cụ hết sức quyền uy gọi là “trả thiếu” trong công ty Graniterock của mình. Trả thiếu giao cho người mua hàng toàn quyền quyết định có phải trả tiền và trả bao nhiêu trên hoá đơn tuỳ thuộc vào sự đánh giá của bản thân về mức độ thoã mãn đối với sản phẩm hay dịch vụ. Trả thiếu không phải là một hình thức hoàn tiền. Khách hàng không phải gửi trả lại sản phẩm, họ cũng không cần sự chấp thuận của Graniterock. Họ chỉ cần khoanh tròn mục nào trên hoá đơn, trừ tiền lại, và chỉ gửi tiền cho những mục còn lại. Khi tôi hỏi Woolpert tại sao ông đưa ra công cụ trả thiếu này, ông nói: “Anh có thể thu thập được rất nhiều thông tin từ các cuộc thăm dò khách hàng, nhưng lúc nào cũng có cách để bào chữa cho các dữ liệu trong đó. Với hình thức trả thiếu, anh buộc lòng phải chú ý đến dữ liệu. Thường thì anh không biết khách hàng đang bực mình, cho đến khi anh không còn giữ chân họ được nữa. Trả thiếu đóng vai trò một hệ thống cảnh báo buộc chúng tôi phải hành động nhanh chóng, trước khi chúng tôi lại để mất khách hàng đó.”

Thật lòng mà nói, chúng tôi không thường thấy một cơ chế cờ đỏ vừa sinh động vừa ấn tượng như trả thiếu trong các công ty nhảy vọt. Tuy vậy, tôi vẫn quyết định đưa ý tưởng này vào đây, theo như lời yêu cầu của trợ lý nghiên cứu Lane Hornung. Hornung là người giúp tôi thu thập và sắp xếp một cách hệ thống các cơ chế trong các công ty cho một dự án nghiên cứu khác.

Hornung đưa ra một cách thuyết phục rằng nếu bạn là một nhà lãnh đạo Cấp độ 5 hoàn toàn, có thể bạn không cần một cơ chế đèn đỏ. Nhưng nếu bạn chưa đạt đến cấp độ 5, hay nếu bạn có một cá tính uy lực, cơ chế cờ đỏ là một công cụ hữu dụng và thực tế để đưa thông tin thành thông tin không thể bỏ qua và tạo ra môi trường để sự thực được chú ý.*

---

* Để hiểu rõ hơn về cơ chế hoạt động, hãy xem thêm bài báo Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms đăng trên tạp chí Havard Business Review, 1999.

NIỀM TIN SẮT ĐÁ GIỮA NHỮNG SỰ THẬT PHŨ PHÀNG

Khi Procter & Gamble tấn công vào ngành kinh doanh giấy tiêu dùng trong cuối thập niên 1960, Scott Paper (lúc đó đang dẫn đầu) chấp nhận bước xuống hàng thứ hai mà không hề đấu tranh và bắt đầu tìm hướng để đa dạng hoá sản phẩm.[165] Một nhà phân tích cho biết: “Công ty tổ chức một cuộc họp các nhà phân tích năm 1971. Đây là một trong những cuộc họp chán nản nhất mà tôi từng tham dự. Ban lãnh đạo chỉ việc giơ tay đầu hàng và nói: ‘Chúng ta đã bị lừa.’” Công ty một thời đầy tự hào giờ nhìn vào đối thủ và nói: “Tình hình của chúng ta là thế này đây”, và thở dài: “Nhưng mà… ít ra cũng có những người khác trong ngành còn tệ hơn chúng ta.” Thay vì cố gắng tìm hiểu cách phản công và giành chiến thắng, Scott chỉ cố gắng bảo vệ những gì họ có. Sau khi giao cho Procter & Gamble phân khúc cao của thị trường, Scott hy vọng rằng nếu họ chỉ chui nhủi trong phân khúc B, kẻ tấn công sẽ để cho họ yên.

Kimberly-Clark, ngược lại, xem việc được cạnh tranh với Procter & Gamble là một tài sản chứ không phải là một món nợ. Darwin Smith và đội ngũ của ông vui mừng trước viễn cảnh được cạnh tranh với người dẫn đầu, xem đây là một cơ hội để Kimberly-Clark ngày càng mạnh hơn và giỏi hơn. Họ cũng xem đây là cơ hội giúp mọi nhân viên trong Kimberly-Clark ngày càng cạnh tranh hơn. Trong một cuộc họp nội bộ, Darwin Smith đã đứng lên và bắt đầu bài nói của mình: “Bây giờ tôi muốn mọi người hãy đứng lên trong im lặng.” Mọi người nhìn quanh, tự hỏi Darwin Smith đang muốn gì. Phải chăng có ai

đó mới vừa mất? Và thế là, sau một lúc bối rối, tất cả đều đứng dậy và trang nghiêm nhìn xuống đất và im lặng. Sau một lúc, Smith nhìn vào mọi người và nói bằng một giọng buồn bã: "Đó là phút mặc niệm cho Procter & Gamble."

Cả hội trường vỡ oà. Blair White, một giám đốc đã chứng kiến sự kiện này cho biết: "Ông làm cho mọi người chia sẻ cùng một suy nghĩ, mọi người từ trên xuống dưới trong công ty, ngay cả những công nhân đứng máy. Chúng tôi đang chiến đấu chống lại người khổng lồ." Sau này, Wayne Sanders (người kế nhiệm Smith) đã miêu tả cho chúng tôi lợi ích vô cùng to lớn khi cạnh tranh với đối thủ giỏi nhất: "Liệu chúng tôi có tìm đâu ra một đối thủ giỏi hơn Procter & Gamble? Không thể nào. Tôi nói thế vì chúng tôi rất tôn trọng họ. Họ to lớn hơn chúng tôi. Họ giỏi hơn chúng tôi. Họ tiếp thị thật tuyệt vời. Họ làm cho mọi đối thủ cạnh tranh phải khiếp sợ, ngoại trừ một người duy nhất là Kimberly-Clark. Điều này làm chúng tôi vô cùng tự hào."

Hai thái độ phản ứng của Scott Paper và Kimberly-Clark trước đối thủ Procter & Gamble đưa chúng ta đến một điểm quan trọng. Khi đối mặt với sự thật phũ phàng, các công ty nhảy vọt cảm thấy họ càng mạnh mẽ và dẻo dai, chứ không hề yếu đi và nản lòng. Mọi người còn cảm thấy hả hê khi đối đầu với thực tế khó khăn mà vẫn có thể tự hào. "Chúng ta sẽ không bao giờ đầu hàng. Có thể chúng ta sẽ mất nhiều thời gian, nhưng chắc chắn chúng ta sẽ tìm ra cách để đánh bại đối thủ."

Robert Aders tại Kroger đã tổng kết điều này một cách gọn gàng lúc kết thúc cuộc phỏng vấn, khi miêu tả tâm lý của nhóm lãnh đạo tại Kroger khi họ phải đối mặt với nhiệm vụ suốt 20 năm đầy khó khăn là thay đổi toàn bộ hệ thống Kroger. "Những gì chúng tôi làm rất giống tính cách của Churchill. Chúng tôi có một ý chí mạnh mẽ phải vươn lên, rằng chúng tôi là Kroger, Kroger đã từng có mặt ở đây và sẽ còn ở lại sau khi chúng tôi ra đi, và thề có Chúa, chúng tôi sẽ chiến thắng. Nếu chúng tôi phải mất hàng trăm năm, thì chúng tôi cũng sẽ kiên trì trong hàng trăm năm, nếu cần."

Trong suốt quá trình phỏng vấn, chúng tôi liên tục nhớ đến các cuộc nghiên cứu "dạn dày" do Uỷ ban Quốc tế (International Comittee) thực hiện cho Cuộc nghiên cứu về nạn nhân (Study of Victimization). Các cuộc nghiên cứu

này theo dõi những người đã từng gặp nghịch cảnh đáng thương – các bệnh nhân ung thư, tù binh chiến tranh, nạn nhân tai nạn, v.v… – nhưng vẫn đứng vững. Họ phát hiện con người thường rơi vào ba nhóm: những người bị suy sụp hoàn toàn sau sự cố, những người sống bình thường sau sự cố, và những người xem sự cố như một cơ hội giúp họ mạnh mẽ hơn. Các công ty nhảy vọt cũng như những người trong nhóm thứ ba, họ có 'yếu tố dạn dày'.

Khi Fannie Mae bắt đầu quá trình chuyển đổi trong những năm đầu 1980, không ai tin rằng họ sẽ thành công, nói chi đến việc trở thành vĩ đại. Fannie Mae lúc đó đang có 56 tỉ đôla tiền vay đang thua lỗ. Họ nhận được 9% trên số tài sản thế chấp, nhưng phải trả 15% trên số nợ họ vay. Nhân con số chênh lệch này với 56 tỉ đôla, bạn sẽ được một con số âm to tướng. Thêm vào đó, theo các điều khoản uỷ quyền, Fannie Mae không thể mở rộng thêm ngoài dịch vụ kinh doanh tài sản thế chấp. Mọi người đều cho rằng Fannie Mae hoàn toàn bị lệ thuộc vào thay đổi lãi suất ngân hàng, nếu lãi suất tăng thì Fannie Mae thua lỗ, nếu lãi suất giảm thì Fannie Mae có lợi, và nhiều người cho rằng Fannie Mae chỉ có thể thành công nếu chính phủ nhúng tay vào kiềm giữ lãi suất. Một nhà phân tích nhận xét: "Đó là cơ hội duy nhất của họ."

Nhưng đây không phải là cách David Maxwell và ban lãnh đạo mới thành lập của ông đánh giá tình hình. Họ không hề mất niềm tin, vẫn nhất quán khẳng định trong các cuộc phỏng vấn với chúng tôi rằng họ không chỉ đặt mục tiêu sống sót mà phải chiến thắng với tư cách một công ty vĩ đại. Dĩ nhiên, lãi suất lên xuống là một sự thật mà không dễ gì biến mất được. Fannie Mae không còn chọn lựa nào khác là phải trở thành công ty giỏi nhất trong thị trường vốn trên thế giới về mặt quản lý rủi ro lãi suất thế chấp. Maxwell và đội ngũ của ông đặt ra nhiệm vụ phải thiết kế một mô hình kinh doanh ít lệ thuộc hơn vào lãi suất, bao gồm việc phát minh ra các công cụ tài chính thế chấp tinh vi. Hầu hết các nhà phân tích đều chế nhạo việc này. Một người nói: "Khi bạn có 56 tỉ đôla khắp mọi nơi và không thu hồi được, nói đến những chương trình khác thật là buồn cười. Điều này cũng giống như Chrysler [lúc đó đang xin bảo lãnh của liên bang để tránh phá sản] lại phát triển thêm ngành kinh doanh máy bay."

Sau khi kết thúc buổi phỏng vấn, tôi hỏi David Maxwell làm thế nào ông và những người cộng sự của mình đối mặt với những kẻ ưa chỉ trích trong giai đoạn đen tối đó. Ông trả lời: "Trong nội bộ, đó không phải là một vấn đề. Dĩ nhiên, chúng tôi phải thôi không làm một số điều ngu ngốc, và phải phát minh ra một loạt các công cụ tài chính hoàn toàn mới. Nhưng chúng tôi không bao giờ nuôi dưỡng khả năng thất bại. Chúng tôi sẽ dùng tai hoạ như một cơ hội đưa Fannie Mae thành một công ty vĩ đại."

Trong một cuộc họp nhóm nghiên cứu, một thành viên nhận xét rằng Fannie Mae làm cho cô nhớ lại một chương trình truyền hình ngày xưa, Người Đàn Ông Sáu Triệu (The Six Million Dollar Man) với Lee Majors. Bối cảnh của loạt chương trình này là một phi hành gia bị nổ tung khi đang thử nghiệm hạ cánh trên mặt trăng tại một sa mạc vùng tây nam. Thay vì chỉ cố gắng cứu sống nạn nhân, các bá sĩ đã tái thiết kế ông thành một người máy siêu nhân, bằng cách cây vào người các thiết bị tự động dùng băng lượng nguyên tử, ví dụ như một con mắt trái cực tinh và tứ chi bằng máy. Tương tự như vậy, David Maxwell và cộng sự không chỉ tranh thủ việc Fannie Mae đang chảy máu đến hấp hối như là lý do để tái cấu trúc công ty. Họ tận dụng cơ hội này để tạo ra một cái gì đó mạnh mẽ và uy lực hơn. Từng bước từng bước một, từng ngày từng ngày, từng tháng từng tháng, đội ngũ của Fannie Mae đã thiết kế lại toàn bộ mô hình kinh doanh xoay quanh việc quản lý rủi ro và hướng văn hoá công ty thành một cỗ máy hiệu suất cao có thể cạnh tranh với bất cứ công ty nào trên Wall Street, và cuối cùng đã đạt được lợi nhuận gấp 8 lần thị trường trong vòng 15 năm.

NGHỊCH LÝ STOCKDALE

Dĩ nhiên, không phải công ty nhảy vọt nào cũng phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng sâu sắc như Fannie Mae. Trên thực tế, chỉ có ít hơn phân nửa số công ty rơi vào tình cảnh khủng hoảng như vậy. Nhưng hầu như mọi công ty nhảy vọt đều phải đối mặt với những nghịch cảnh đáng ghi nhận trong quá trình tiến đến vĩ đại, không kiểu này thì cũng kiểu kia – Gillette phải chống lại các lời đề nghị mua lại công ty, Nucor phải đối mặt với hàng nhập khẩu, Wells Fargo và sự xoá bỏ bảo hộ, Pitney Bowes mất cơ hội độc quyền, Abbott

Labs phải thu lại một số lớn sản phẩm, Kroger và yêu cầu phải thay đổi 100% số cửa hàng của mình, v.v… Trong mọi trường hợp, đội ngũ lãnh đạo đều phản ứng lại bằng một trạng thái tâm lý hai mặt mạnh mẽ. Một mặt, họ mạnh dạn đối mặt với thực tế phũ phàng. Mặt khác, họ giữ niềm tin vào kết quả cuối cùng, và quyết tâm sẽ chiến thắng như một công ty vĩ đại bất kể sự thật hiện tại. Chúng tôi đặt tên cho sự hai mặt này là nghịch lý Stockdale.

Stockdale ở đây chính là tướng Jim Stockdale. Tại trại tù chiến tranh, mặc dù bị cầm tù suốt 8 năm, Stockdale vẫn sống sót không cần đến quyền tù binh, không biết trước ngày được trả tự do, không biết chắc mình có còn sống để gặp lại gia đình hay không. Ông nhận trách nhiệm chỉ huy, làm mọi việc có thể để tạo ra những điều kiện giúp thêm nhiều tù bình khác cũng được sống sót.

Trước khi đến gặp Stockdale tôi có đọc quyển In Love and War, một quyển sách do Stockdale và vợ luân phiên nhau viết các chương, ghi lại thứ tự những kinh nghiệm họ đã trải qua trong tám năm khó khăn. Trong quá trình đọc, tôi cảm thấy rất buồn nản. Cuộc đời ông quá ảm đạm, sự thay đổi của số mệnh, sự tra tấn,v.v… Và rồi, tôi chợt ngộ ra: “Tôi đang ngồi đâu trong căn phòng ấm cúng, nhìn ra sân trường Stanford thật đẹp, trong một buổi chiều chủ nhật êm đềm. Tôi cảm thấy buồn khi đọc quyển sách mặc dù tôi biết rõ kết thúc của nó. Tôi biết ông sẽ thoát ra được, sẽ gặp lại được gia đình, trở thành một anh hùng dân tộc, và sẽ trải qua những năm cuối đời nghiên cứu triết học cũng tại ngôi trường xinh đẹp này. Nếu tôi cảm thấy buồn, thì làm sao ông đối mặt với thực tế khi ông đang bị giam và không biết đến kết cục sẽ ra sao?”

Khi tôi đem câu này hỏi ông, ông đã trả lời: “Tôi chưa bao giờ mất niềm tin vào kết cục câu chuyện. Tôi chưa bao giờ nghi ngờ rằng mình không chỉ thoát được, mà tôi còn chiến thắng và biến những trải nghiệm thành một sự kiện quan trọng trong cuộc đời, mà nếu nhìn lại, tôi không muốn đánh đổi.”

***

Chúng tôi không nói gì nữa, chỉ tiếp tụ đi bộ đến câu lạc bộ của khoa,

Stockdale phải đi khập khiễng vì một chân của ông đã cứng lại sau nhiều năm tù. Sau cùng, đi khoảng 100m trong im lặng, tôi lại hỏi: “Vậy những người nào đã không thoát được?”

Ông nói: “Ồ, dễ biết lắm. Những người lạc quan.”

“Những người lạc quan? Tôi thật không hiểu.” Bây giờ tôi hoàn toàn bất ngờ, vì nó trái ngược lại với những gì ông nói trước đó 100m.”

“Những người lạc quan. Họ là những người sẽ nói: ‘Chúng ta sẽ được thả vào Giáng Sinh.’ Rồi sáng sinh đến, giáng sinh đi. Họ lại nói: ‘Chúng ta sẽ được thả vào lễ Phục sinh.’ Rồi Phụ sinh đến, Phục sinh đi. Và rồi sau đó là Lễ tạ ơn, rồi lại đến Giáng sinh nữa. Và rồi họ chết vì trái tim tan nát.”

Chúng tôi lại tiếp tục đi trong im lặng. Rồi ông quay sang tôi và nói: “Đây là một bài học rất quan trọng. Anh không được lẫn lộn giữa niềm tin cuối cùng mình sẽ chiến thắng – điều này anh không được để mất – và kỷ luật phải đối diện sự thật hiện tại, bất kể nó như thế nào.”

Cho đến bây giờ, tôi vẫn mang theo mình hình ảnh Stockdale quở mắng những người lạc quan: “Chúng ta sẽ không được thả vào Giáng sinh, phải chấp nhận như thế!.”

***

Cuộc nói chuyện với Stocdale có một ảnh hưởng rất lớn đến sự hoàn thiện của bản thân tôi. Cuộc sống luôn đầy những bất công, có khi có lợi cho ta, nhưng cũng có khi bất lợi cho ta. Chúng ta ai cũng phải trải nghiệm sự thất vọng hay những sự kiện đớn đau trong cuộc đời, những bước lùi mà không có một lý do hay một ai đó để đổ lỗi. Có thể là một cơn bệnh, một tai nạn, có thể là chúng ta mất một người ta yêu thương, hay có thể chúng ta bị cuốn phăng trong một cuộc cải cách chính trị, hay có thể chúng ta bị bắn trong chiến tranh và bị bắt làm tù binh suốt 8 năm. Stockdale đã dạy cho tôi rằng, con người khác nhau không phải vì họ gặp hay không gặp những điều khó khăn, mà là các họ đối mặt với những khó khăn không thể tránh khỏi trong cuộc sống. Khi phải đấu tranh với những thử thách trong cuộc sống, nghịch lý Stockdale (bạn giữ vững niềm tin rằng mình cuối cùng sẽ chiến thắng, và đồng thời phải đối diện sự

thật phũ phàng của hiện tại) tỏ ra rất hữu hiệu giúp bạn vượt qua khó khăn và trở nên mạnh mẽ hơn chứ không hề yếu đi – không chỉ đối với riêng tôi, mà cho tất cả những ai đã học được bài học này và cố gắng áp dụng nó.

Nghịch lý Stockdale		
Giữ vững niềm tin rằng bạn sẽ chiến thắng, dù khó khăn đến mấy.	*Và đồng thời*	Đối mặt sự thật phũ phàng trong hiện tại dù nó là gì đi nữa

Tôi chưa bao giờ nghĩ mình sẽ đem câu chuyện với Stockdale vào thành một phần của cuộc nghiên cứu các công ty nhảy vọt. Tôi nhận định đây là một câu chuyện riêng tư nhiều hơn là về công ty. Nhưng khi tôi tìm hiểu các dữ liệu nghiên cứu, tôi cứ nhớ đến câu chuyện này mãi. Cho đến một hôm tôi chia sẻ câu chuyện này với các cộng sự tại một cuộc họp nhóm. Khi tôi kết thúc, một không khí im lặng bao trùm, và tôi nghĩ: "Chắc mọi người cho rằng tôi đang đi lạc hướng."

Rồi thì Duane Duffy, một thành viên ít nói nghĩ nhiều đã thực hiện phân tích A&P và Kroger, lên tiếng: "Đây chính là những gì tôi đang tìm kiếm trong đầu. Tôi đang cố gắng đưa ra sự khác biệt căn bản giữa A&P và Kroger. Đây chính là câu trả lời. Kroger cũng giống như Stockdale, và A&P giống những người lạc quan luôn nghĩ mình sẽ được thả vào khoảng Giáng sinh."

Thế là những thành viên khác bắt đầu tham gia, kể ra những điểm khác biệt giữa các cặp công ty – Wells Fargo và Bank of America cùng đối diện việc xoá bỏ bảo hộ, Kimberly – Clark và Scott Paper cùng phải đối mặt với sức mạnh của Procter & Gamble, Pitney Bowes và Addressograph cùng phải đối mặt với hàng nhập khẩu, v.v…. Tất cả họ đều thể hiện cùng một mẫu hình nghịch tâm lý này, và chúng tôi gọi đó là Nghịch lý Stockdale.

Nghịch lý Stockdale là một dấu ấn riêng của những ai đã đạt đến độ vĩ đại, cho dù đó là trong cuộc sống riêng hay trong việc lãnh đạo người khác. Churchill cũng thể hiện nó trong Thế chiến II. Tướng Stockdale, cũng như Viktor Frankl trước ông, cũng đã sống trong trại tù. Và những vị lãnh đạo các công ty nhảy vọt mặc dù không thể tự hào mình đã trải qua những kinh

nghiệm lớn lao như cứu thoát cả thế giới hay sống trong một trại tù chiến tranh, họ đều thể hiện nghịch lý Stockdale. Cho dù tình huống có ảm đạm, hay sự tầm thường của họ có lố bịch đến mức nào, họ đều giữ vững niềm tin rằng họ sẽ không chỉ sống sót, mà còn vượt lên thành một công ty vĩ đại. Và, đồng thời, họ cũng giữ kỷ luật nghiêm khắc về việc đối mặt với thực tế phũ phàng của hiện tại.

Cũng như hầu hết những gì chúng tôi khám phá qua quá trình nghiên cứu, những yếu tố chính đưa đến điều vĩ đại thường rất đơn giản và dễ thấy. Các nhà lãnh đạo vĩ đại đã có thể lọc bỏ được những thứ làm phân tán xung quanh mà chỉ tập trung vào một vài điều tạo nên ảnh hưởng lớn nhất. Họ làm được như vậy là vì họ đều cân bằng hai phía của nghịch lý Stockdale, không để bên nào lấn lướt bên nào. Nếu bạn cũng có thể vận dụng nghịch lý này, bạn sẽ nâng cao rất nhiều cơ hội đưa ra những quyết định đúng đắn và chắc chắn sẽ phát hiện một khái niệm đơn giản nhưng tường tận để thực hiện những chọn lựa mới. Và một khi bạn đã có khái niệm đơn giản và thống nhất, bạn đã tiến rất gần đến quá trình chuyển tiếp sang bước đột phá.

Tóm tắt chương

ĐỐI MẶT THỰC TẾ PHŨ PHÀNG

(NHƯNG KHÔNG BAO GIỜ MẤT NIỀM TIN)

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

• Tất cả những công ty nhảy vọt đều bắt đầu quá trình đi tìm con đường đến vĩ đại bằng cách đối diện sự thật phũ phàng của hiện tại.

• Khi bạn bắt đầu một nỗ lực trung thực và cần mẫn để xác định tình hình thực tế của mình, quyết định đúng đắn sẽ tự nó thể hiện điều này. Không thể nào đưa ra được những quyết định đúng mà không nghiên cứu toàn bộ quá trình với một sự đối mặt trung thực với thực tại.

• Một nhiệm vụ chính trong việc đưa công ty từ tốt đến vĩ đại là tạo ra một văn hoá trong đó mọi người có nhiều cơ hội lắng nghe, và đỉnh cao là để sự thật được lắng nghe.

• Tạo ra một môi trường để sự thật được lắng nghe bao gồm bốn hành động căn bản:

1.Lãnh đạo bằng câu hỏi, không phải bằng câu trả lời.

2.Tham gia vào các cuộc đối thoại và tranh luận, đừng ép buộc.

3.Thực hiện các cuộc phân tích, không đổ lỗi.

4.Thiết lập chế độ cờ đỏ để đưa thông tin lên thành thông tin không thể bỏ qua.

• Những công ty nhảy vọt cũng phải đối mặt với nhiều khó khăn như những công ty đối trọng, nhưng họ phản ứng lại rất khác nhau. Họ đối mặt trực diện với tình hình. Kết quả là họ trở nên mạnh mẽ hơn sau đó.

• Một khái niệm tâm lý quan trọng đưa công ty từ tốt đến vĩ đại là Nghịch lý Stockdale: Giữ vững niềm tin rằng cuối cùng bạn sẽ chiến thắng, bất kể khó khăn, và đồng thời đối diện sự thật phũ phàng của hiện tại, bất kể nó là gì đi nữa.

NHỮNG KHÁM PHÁ BẤT NGỜ

• Cá tính uy lực có thể vừa là một tài sản vừa là một món nợ, bởi vì sức mạnh của phong cách lãnh đạo có thể ngăn cản mọi người chia sẻ với bạn những sự thật phũ phàng.

• Lãnh đạo không chỉ bắt đầu với tầm nhìn. Nó bắt đầu với việc đưa mọi người đối diễn sự thật và hành động trên những ảnh hưởng của nó.

• Dành thời gian và công sức để động viên mọi người là phí công. Câu hỏi thật sự không phải là "Làm thế nào để động viên mọi người?" Nếu bạn có trong tay những người thích hợp, họ sẽ tự nỗ lực. Vấn đề là làm thế nào để không làm họ nản lòng. Một trong những cách để làm mọi người nản lòng là chối bỏ sự thật hiện tại.

CHƯƠNG NĂM: KHÁI NIỆM CON NHÍM (SỰ ĐƠN GIẢN TRONG BA VÒNG TRÒN)

Hãy tự biết mình.

- SCRIBES OF DELPHI,

Plato

Bạn là con nhím hay con cáo?

Trong bài viết nổi tiếng Con nhím và con cáo, Isaiah Berlin chia thế giới thành hai loài nhím và cáo, dựa theo một truyển cổ Hy Lạp: “Loài cáo biết nhiều thứ, nhưng loài nhím chỉ biết một thứ lớn. Cáo là một loài khôn ngoan có thể nghĩ ra rất nhiều chiến lược phức tạp để lén tấn công nhím. Ngày qua ngày,

cáo lẩn quẩn quanh hang nhím, chờ đợi thời cơ thích hợp để tấn công. Nhanh nhẹn, đẹp đẽ, khéo léo, có vẻ như chắc chắn sẽ thắng. Nhím, ngược lại, là một loài thấp kém. Nó lạch bạch đi lại tìm kiếm thức ăn và chăm sóc ngôi nhà của mình mỗi ngày.

Cáo lặng lẽ chờ đợi tại một ngã ba đường. Nhím đang chăm chú lo việc của mình, đi ngay vào con đường cáo đang chờ. Cáo nghĩ: “Ta sẽ bắt được mày”. Nó nhảy phóc ra, nhanh như chop. Chú nhím bé nhỏ, cảm thấy nguy hiểm, nhìn lên và tự nghĩ: “Lại nữa rồi. Chẳng lẽ hắn không học được bài học gì sao?” Nhím cuộn tròn mình lại, trông như một quả banh gai, các gai nhọn đâm ra tứ phía. Cáo đang nhảy tới, gặp sự tự vệ của nhím, phải ngừng ngay lại. Rút lui về chỗ cũ trong khu rừng, cáo lại nghĩ cách tấn công khác. Mỗi ngày, cáo và nhím lại chiến đấu với nhau vài lần, nhưng mặc dù cáo rất khôn ngoan, nhím luôn là người thắng cuộc.

Berlin dựa trên câu chuyện cổ này để chia loài người thành hai nhóm căn bản: cáo và nhím. Cáo cố gắng theo đuổi nhiều thứ cùng lúc và nhìn thế giới một cách phức tạp . Berlin viết: “Suy nghĩ của họ tản mạn, trên nhiều cấp độ”, và không bao giờ gắn kết suy nghĩ vào một khái niệm chung hay một tầm nhìn thống nhất. Nhím, ngược lại, đơn giản hóa thế giới phức tạp thành một ý tưởng tổ chức duy nhất, một nguyên lý c8an bản hay một khái niệm có thể thống nhất và dẫn dắt mọi việc. cho dù thế giới có phức tạp đến thế nào, nhím đều đưa tất cả những thử thách và tình huống khó xử thành những ý tưởng nhím đơn giản, có thể đến mức giản dị thái quá. Đối với nhím, bất cứ việc gì không liên quan đến ý tưởng nhím đều vô nghĩa.

Giáo sư Marvin Bressler thuộc đại học Princeton đã chỉ ra sức mạnh của nhím trong một cuộc nói chuyện với chúng tôi: “Anh muốn biết điều gì tao nên sự khác biệt giữa những người có ảnh hưởng lớn và những người chỉ là lanh lợi mà thôi? Họ là những ocn nhím.” Freud và thế giới tiềm thức, Darwin và sự chọn lọc tự nhiên, Marx và sự đấu tranh giai cấp, Einstein và thuyết tương đối, Adam Smith và sự phân chia lao động – họ đều là những con nhím. Họ nhìn thế giới phức tạp và đơn giản hóa nó. Eressler nói tiếp: “Những người để lại dấu ấn to lớn nhất là những người được hàng ngàn ủng hộ phía sau lưng luôn nhắc nhở: “Ý tưởng hay đấy, nhưng anh đi quá xa rồi.”

Để cho rõ, phải nói thẳng là nhím không ngu ngốc. Ngược lại nữa là đằng khác. Họ hiểu rõ rằng cốt lõi của việc thấu hiểu là sự đơn giản. Còn gì đơn giản hơn công thức $e=mc^2$? Còn gì đơn giản hơn ý tưởng tiềm thức được phân định thành nó, tôi, và siêu ngã? Còn gì tao nhã hơn nhà máy pin của Adam Smith và bàn tay vô hình? Không, nhím không hề ngu ngốc, họ đạt được hiểu biết thấu đáo, cho phép họ nhìn xuyên qua sự phức tạp và thấy rõ những mô hình căn bản. Nhím chỉ thấy những gì cần thiết, và bỏ qua những thứ khác không liên quan.

Tất cả những bàn luận về nhím và cáo này có liên quan gì đến quá trình từ tốt đến vĩ đại? Rất liên quan đấy.

Những người đã xây dựng nên các công ty nhảy vọt đều là nhím, ở một mức

độ nào đó. Họ dùng bản chất nhím của mình để tiến đến một điều chúng tôi đặt tên là “Khái niệm con nhím” (Hedgehog Concept) cho công ty của mình. Những người lãnh đạo công ty đối trọng thường là cáo, không nắm được lợi thế rõ ràng của Khái niệm con nhím, mà lại tản mạn, không nhất quán.

Hãy xem xét trường hợp Walgreens và Eckerd. Hãy nhớ lại là Walgreens có lợi nhuận cổ phiếu tích lũy từ cuối 1975 đến 2000 cao gấp 15 thị trường chung, vượt qua dễ dàng các công ty vĩ đại như GE, Merck, Coca-cola, Intel. Đó là một kết quả tuyệt vời đối với một công ty vô danh, nhiều người con cho đây là công ty rất chán. Khi phỏng vấn Cork Walgreen, tôi cứ liên tục yêu cầu ông hãy nói sâu hơn, hãy giúp chúng tôi hiểu được các kết quả phi thường này. Cuối cùng, rất bực mình, ông nói: “Nghe này, mọi chuyện chẳng có gì phức tạp cả! Một khi chúng tôi hiểu được khái niệm, chúng tôi cứ thế mà làm thôi.”

Vậy khái niệm đó là gì? Đơn giản thế này: những tiềm thuốc tây tốt nhất, tiện lợi nhất, thu lại lợi nhuận cao nhất trên mỗi lần khách hàng ghé qua. Thế thôi. Đó là chiến lược độc đáo mà Walgreens dùng để đánh bại GE, Coca-cola, và Merck. Với một phong cách con nhím cổ điển, Walgreens đã theo đuổi khái niệm này và áp dụng nó một cách nhất quán. Họ bắt đầu một chiến dịch thay thế tất cả những địa điểm không thuận tiện bằng những nơi thích hợp hơn, ưu tiên cho các góc đường mà khách hàng, có thể ra vào từ nhiều hướng. Nếu có một địa điểm tuyệt vời ngay góc đường chỉ cách nơi một tiệm khác của Walgreens cũng có vị trí tốt và đang kinh doanh có lãi vài trăm mét, công ty sẽ đóng cửa tiệm này (cho dù có phải đền bù 1 triệu đôla vì chấm dứt hợp đồng thuê địa điểm trước thời hạn) để mở tiệm mới nơi vị trí tuyệt vời. Walgreens là người đầu tiên mở ra các tiệm thuốc tây cho phép người lái xe ngồi trên xe để mua thuốc, họ nhận thấy khách hàng thích ý tưởng này, và đã nhân rộng ra hàng trăm điểm như thế. Trong những khu vực nội thành, công ty sắp xếp các cửa tiệm rất gần nhau, dựa trên ý tưởng là không ai phải đ bộ qua nhiều con đường để đến được với Walgreens. Ở trung tâm thành phố San Francisco chẳng hạn, Walgreens có 9 tiệm trong vòng bán kinh 2km. 9 tiệm!. Nếu để ý, bạn sẽ thấy các tiệm thuốc tây Walgreens dày đặc ở một số thành

phố tương tự như các tiệm cà phê. Starbucks tại quê nhà Seattle.

Walgreens sau đó gắn liền khái niệm tiện lợi và một ý tưởng kinh tế đơn: lợi nhuận trên mỗi lần khách hàng ghé qua. Việc tập trung nhiều cửa tiệm (9 tiệm trong vòng bán kính 2km) đem lại lợi thế kinh tế về quy mô, nhờ vậy có thêm tiền để đầu tư vào càng nhiều tiệm, và lại thu hút thêm nhiều khách hàng. Bằng cách kinh doanh thêm các dịch vụ lợi nhuận cao như dịch vụ rửa hình trong vòng một giờ, Walgreens có thể tăng lợi nhuận trên mỗi lần khách hàng ghé qua. Càng thuận tiện khách hàng vào càng đông, nhân với số lợi nhuận mỗi lần khách hàng ghét qua càng tăng, đem lại tiền mặt cho hệ thống để xây dựng thêm càng nhiều tiệm tiện lợi. Từng cửa tiệm, từng khu phố, từng thành phố, từng khu vực, cứ thế Walgreens càng ngày càng như một con nhím với một ý tưởng cực kỳ đơn giản.

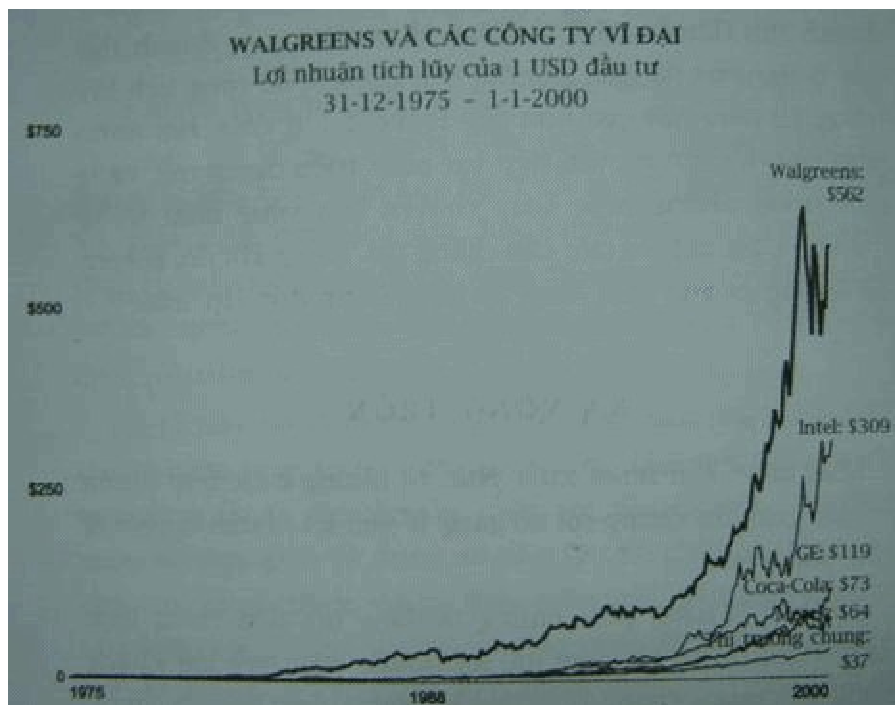
Trong một thế giới đầy rẫy những nhà lãnh đạo dở hơi, những ý tưởng hão huyền, những nhà vị lai huyên hoang, những kẻ gây hoang mang, những

chuyên viên tinh thần và những người đại loại như vậy, thật là dễ chịu khi thấy một công ty thành công rực rỡ chỉ bằng một khái niệm đơn giản và thực thi nó một cách xuất sắc và đầy sáng tạo. Trở thành tiệm thuốc tây tiện lợi tốt nhất trên thế giới và liên tục tăng lợi nhuận trên mỗi lần khách hàng ghé qua – còn gì rõ ràng và đơn giản hơn?

Vâng, nếu như nó rõ ràng và đơn giản, tại sao Eckerd không nhìn ra? Trong khi Walgreens chỉ chăm chú vào những thành phố nào mà họ có thể áp dụng được khái niệm tiện lợi và tập trung này, chúng tôi không tìm thấy bất cứ chứng cứ nào cho thấy Eckerd cũng có một khái niệm xuyên suốt tương tự như vậy. Là những người hám lợi, các nhà điều hành của Eckerd bắt buộc phải nắm lấy những cơ hội mua lại các chuỗi cửa hàng, 42 cửa hàng nơi này, 36 cửa hàng nơi kia, một cách hỗn tạp, không theo một chủ đề nhất quán rõ ràng nào cả.

Trong khi các nhà điều hành Walgreens hiểu rằng việc gia tăng lợi nhuận đồng nghĩa với việc cắt bỏ những gì không thích hợp với Khái niệm con nhím, thì các nhà điều hành Eckerd theo đuổi tăng trưởng chỉ vì phải tăng

trưởng mà thôi. Trong những năm đầu thập niên 198, khi Walgreens đang quyết tâm theo đuổi khái niệm tiệm thuốc tây tiện lợi, Eckerd lại nhảy vào kinh doanh dịch vụ cho thuê băng đĩa với việc mua lại American Home Video Corporation. Tổng giám đốc Eckerd đã trả lời trên tạp chí Forbes năm 1981 như sau: “Một số người cho rằng chúng ta càng chuyên sâu càng tốt. Nhưng tôi muốn tăng trưởng, và dịch vụ cho thuê băng đĩa là một ngành mới, không như các chuỗi cửa tiệm thuốc tây”. Việc rẽ sang kinh doanh dịch vụ cho thuê băng đĩa đã làm cho Eckerd lỗ 31 triệu đôla trước khi Eckerd phải bán lại cho Tandy, công ty này đã dùng áp lực để đạt một thỏa thuận thấp hơn giá trị sổ sách 72 triệu đôla.



Cũng đúng trong năm mà Eckerd mua lại American Home Video Corporation, Walgreens và Eckerd gần như có cùng doanh thu (khoảng 1.7 tỉ đôla). Mười năm sau, doanh thu của Walgreens đã gần gấp đôi của Eckerd, lãi ròng tích lũy trong 10 năm này cao hơn của Erkerd 1 tỉ đôla. Hai mươi năm sau, Walgreens vẫn tiếp tục phát triển mạnh mẽ, và là một trong những cuộc xoay chuyển bền vững nhất trong toàn bộ cuộc nghiên cứu của chúng tôi. Trong khi đó, Eckerd đã không còn là một công ty hoạt động độc lập nữa.

BA VÒNG TRÒN

Khái niệm con nhím xuất phát từ những cuộc họp nhóm nghiên cứu khi chúng tôi cố gắng lý giải lợi nhuận tuyệt vời của Walgreens.

Tôi hỏi: “Chẳng phải chúng ta đang nói đến chiến lược sao? Tiệm thuốc tây tiện lợi, lợi nhuận trên mỗi lần khách hàng ghé qua – chẳng phải đây là những điều cơ bản thuộc về chiến lược sao? Vậy có gì lạ đâu?”

Jenni Copper, người chịu trách nhiệm phân tích sự đối lập giữa hai công ty trả lời: “Nhưng Eckerd cũng có chiến lược. Chúng ta không thể nói đó là nhờ chiến lược. Cả hai đều có chiến lược.” Jenni đã đúng trong nhận xét này. Chiến lược bản tâhn nó không tạo nên sự khác biệt giữa công ty nhảy vọt và công ty đối trọng. Cả hai nhóm công ty đều có kế hoạch chiến lược, và hoàn toàn không có dữ liệu cho thấy các công ty nhảy vọt đầu tư nhiều thời gian và công sức vào việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phát triển lâu dài.

“ Như vậy phải chăng chúng ta đang nói đến chiến lược tốt và chiến lược tồi?”

Cả nhóm ngồi im lặng suy nghĩ một lúc lâu. Sau đó Leigh Wilbanks lên tiếng: “Nhưng điều làm tôi ngạc nhiên là sự đơn giản đến kinh ngạc của họ. Ý tôi là, cứ nhìn vào Kroger với khái niệm cửa hàng lớn, hay Kimberly với quyết định chuyển sang sản phẩm hàng tiêu dùng, hay Walgreens với các tiệm thuốc tây tiện lợi. Đây là những ý tưởng đơn giản, vô cùng đơn giản.”

Tất cả mọi người trong nhóm bắt đầu cùng lên tiếng, dẫn chứng bằng công ty họ đang phân tích. Mọi việc trở nên rõ ràng rằng tất cả các công ty nhảy vọt đều đưa ra một khái niệm rất đơn giản và dùng nó như là một điểm tham chiếu cho mọi quyết định, và sự thấu hiểu này đã mang lại kết quả xuất sắc. Trong khi đó, những công ty đối trọng như Eckerd bị ngáng chân bởi các chiến lược phát triển chạy theo thời. Tôi phản biện: “Nhưng liệu sự đơn giản không thôi đã đủ chưa? Chỉ vì nó đơn giản không có nghĩa là nó đúng. Thế giới này đầy rẫy những công ty thất bại vì những ý tưởng đơn giản nhưng không đúng.”

Sau đó chúng tôi quyết định nhìn lại một cách hệ thống các ý tưởng đưa lối cho công ty nhảy vọt và công ty đối trọng. Sau nhiều tháng chọn lọc và phân

tích, xem xét các khả năng có thể xảy ra rồi lại loại bỏ chúng, chúng tôi cuối cùng phát hiện ra rằng Khái niệm con nhím trong các công ty nhảy vọt không phải là một ý tưởng đơn giản bất kỳ.

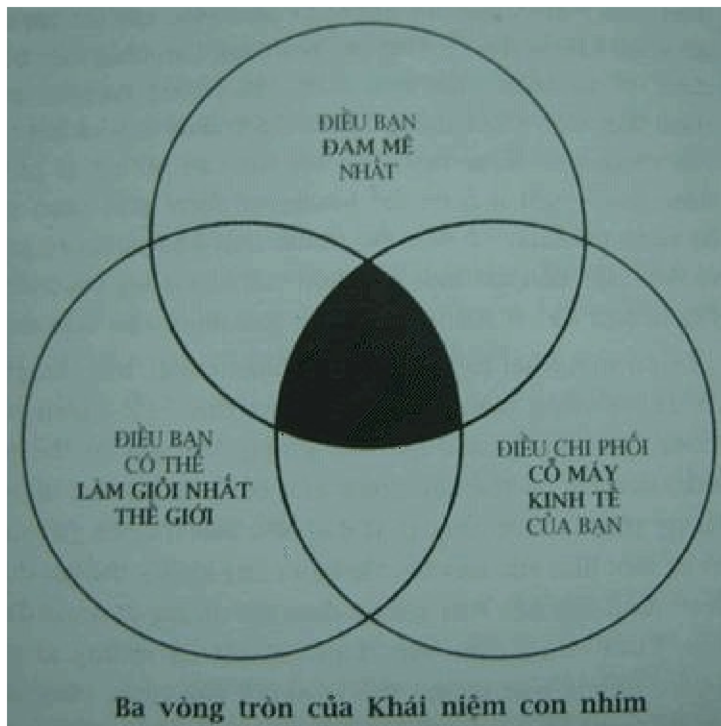
Sự khác biệt căn bản giữa các công ty nhảy vọt và công ty đối trọng nằm ở hai điểm. Thứ nhất, các công ty nhảy vọt đưa ra chiến lược dựa trên sự hiểu biết tường tận ba khía cạnh – mà chúng tôi gọi là ba vòng tròn. Thứ hai, các công nhảy vọt biến sự hiểu biết này thành một khái niệm rõ ràng và đơn giản để dẫn lối cho mọi nỗ lực của họ - từ đó có khái niệm con nhím.

Một cách chính xác, Khái niệm con nhím là một khái niệm rõ ràng và đơn giản được hình thành từ sự hiểu biết tường tận về sự giao nhau của ba vòng tròn sau đây:

1. Bạn có thể trở nên giỏi nhất thế giới trong lĩnh vực nào (và, cũng quan trọng không kém, bạn không thể giỏi nhất trong lĩnh vực nào). Tiêu chí nhận thức này vượt xa hơn thế mạnh. Chỉ vì bạn có thế mạnh không có nghĩa là bạn có thể giỏi nhất trên thế giới trong lĩnh vực đó. Ngược lại, những gì bạn có thể làm tốt nhất có thể không phải là điều hiện bạn đang làm.

2. Điều gì thúc đẩy cỗ máy kinh tế của bạn. Tất cả các công ty nhảy vọt đều có thể hiểu biết sâu sắc làm thế nào để thu lại dòng tiền và lợi nhuận bền vững và hiệu quả nhất. Đặc biệt, họ phát hiện một mẫu số chung – lợi nhuận trên trên mỗi x – có ảnh hưởng lớn lên trạng thái kinh tế của họ. (Đối với ngành công tác xã hội thì đó là dòng tiền trên mỗi x).

3. Ban đam mê điều gì nhât. Các công ty nhảy vọt tập trung vào các hoạt động kích thích sự đam mê của họ. Ý tưởng ở đây là không phải khuyến khích niềm đam mê mà là khám phá ra điều gì làm bạn đam mê.



Ba vòng tròn của Khái niệm con nhím

Để hiểu rõ ba vòng tròn này, hãy theo dõi sự tương đồng sau. Giả sử bạn có thể thiết kế một công việc đáp ứng được ba cuộc trắc nghiệm sau. Thứ nhất, bạn đang làm một công việc mà bạn có khiếu bẩm sinh trời cho, và bạn có thể là một trong những người giỏi nhất trên thế giới nếu bạn áp dụng tài năng này. ("Tôi có cảm giác mình sinh ra là để làm điều này"). Thứ hai, bạn được trả lương cao vì những gì bạn làm. ("Tôi được trả lương để làm việc này ư? Tôi có nằm mơ không đây?")Thứ ba, bạn đang làm công việc bạn đam mê và hoàn toàn yêu thích, tận hưởng toàn bộ quá trình làm việc. ("Tôi mong muốn được thức dậy và bắt tay vào công việc hàng ngày, và tôi tin vào những gì mình đang làm.") Nếu bạn có thể hướng tới điểm giao nhau của ba vòng tròn này và biến nó thành một khái niệm rõ ràng và đơn giản dẫn dắt mọi lựa chọn của bạn trong cuộc sống, vậy là bạn đã có một khái niệm con nhím cho bản thân.

Để có một Khái niệm con nhím hoàn chỉnh, bạn cần phải có đủ ba vòng tròn. Nếu bạn kiếm được rất nhiều tiền thông qua những việc mà bạn không bao giờ có thể giỏi nhất, bạn chỉ có thể xây dựng một công ty thành công mà không phải là một công ty vĩ đại. Nếu bạn trở nên giỏi nhất trong một lĩnh

vực nào đó, thì cũng không thể giữ được vị trí đỉnh cao nếu bạn không đam mê những gì mình đang làm. Cuối cùng, nếu bạn đam mê tất cả những gì bạn muốn, nhưng bạn không thể là người giỏi nhất, cũng như không mang lại hiệu quả kinh tế, thì có thể bạn sẽ thấy rất vui sướng, nhưng bạn không mang lại kết quả vĩ đại.

HIỂU RÕ NHỮNG GÌ BẠN CÓ THỂ (VÀ KHÔNG THỂ) LÀM GIỎI NHẤT

Warren Buffett đã viết về số tiền 290 triệu đôla đầu tư vào Wells Fargo mặc dù ông rất bảo thủ về ngành ngân hàng như sau: “Họ chỉ tập trung vào những gì họ hiểu biết và để khả năng, chứ không phải cái tôi, quyết định những nỗ lực của họ.” Trước khi định ra rõ ràng Khái niệm con nhím của mình, Wells Fargo đã cố gắng trở thành một ngân hàng toàn cầu, theo kiểu một Citigroup thu nhỏ, và họ chỉ đạt mức tầm thường. Sau đó, đầu tiên là dưới thời Dick Cooley và rồi dưới thời Carl Reichardt, các nàh lãnh đạo Wells Fargo bắt đầu tự đặt ra những câu hỏi sâu sắc: Chúng ta có tiềm năng làm gì giỏi hơn người khác, và cũng quan trọn không kém, có điều gì chúng ta không thể làm giỏi hơn các công ty khác? Và nếu chúng ta không thể giỏi nhất, thì tại sao ta còn thực hiện làm chi?

Bỏ qua một bên cái tôi của mình, ban lãnh đạo Wells Fargo đã chấm dứt đa số các hoạt động quốc tế của mình, chấp nhận sự thật là họ không thể giỏi hơn Citigroup trong việc kinh doanh ngân hàng toàn cầu. Wells Fargo sau đó chỉ tập trung vào lĩnh vực họ có thể làm tốt nhất trên thế giới: điều hành ngân hàng như một doanh nghiệp, tập trung vào vùng phía tây nước Mỹ. Thế thôi. Đó là trọng tâm của Khái niệm con nhím đã đưa Wells Fargo từ một ngân hàng tầm thường, theo đuôi Citicorp thành một trong những ngân hàng hoạt động hiệu quả nhất trên thế giới.

Carl Reichardt, Tổng giám đốc Wells Fargo vào thời điểm chuyển đổi, chứng tỏ mình là một con nhím tài giỏi. Trong khi các đồng nghiệp tại Bank of America vẫn còn trong giai đoạn rối loạn cải tổ để phản ứng lại việc xóa bỏ bảo hộ, vừa thuê các chuyên gia về chuyển đổi để áp dụng các mô hình phức tạp và thực hiện các buổi thảo luận nhóm rất tốn kém thời gian, thì Richard đã

phơi bày mọi thứ đến mức đơn giản nhất. Ông nói với chúng tôi trong buổi phỏng vấn: “Điều này chẳng có gì to tát như khoa học không gian. Những gì chúng tôi làm hết sức đơn giản, và chúng tôi giữ cho nó đơn giản. Mọi thứ đều rõ ràng và dễ thấy đến mức tôi cảm thấy buồn cười khi phải thảo luận về nó. Một doanh nhân bình thường làm việc trong một ngành kinh doanh hết sức cạnh tranh và không có luật lệ chắc sẽ nhảy lên vì ngạc nhiên khi nghe nói đến điều này.

Reichardt buộc mọi người chỉ được chú trọng ý tưởng con nhím đơn giản mà thôi, liên tục nhắc nhở mọi người rằng kiếm tiền ở Modesto dễ hơn ở Tokyo rất nhiều. Những người làm việc chung với Reichardt đều ngưỡng mộ tài đơn giản hóa của ông. Một đồng nghiệp của ông nhận xét: “Nếu Carl là một vận động viên nhảy cầu tại Olympic, ông sẽ không thực hiện động tác lộn 5 vòng. Ông sẽ thực hiện động tác phóng người với hai tay dang rộng đẹp nhất thế giới và chỉ tập đi tập lại một động tác này mà thôi.

Wells Fargo tập trung vào Khái niệm con nhím căng thẳng đến mức chính các nhà điều hành tại đây gọi đó là “câu thần chú”. Trong suốt cuộc phỏng vấn, các nhân viên của Wells Fargo đều lặp đi lặp lại một điểm căn bản – “Chuyện chẳng có gì là phức tạp. Chúng tôi chỉ nhìn lại thật kỹ những gì mình đang làm và quyết định chỉ tập trung vào một số điểm mà chúng tôi biết mình có thể làm tốt hơn bất cứ ai khác, và không bị phân tán vào những lãnh địa chỉ để thỏa cái tôi của mình chứ mình không thể giỏi bằng người khác.”

Điều này đưa tôi đến một trong những điểm quan trọng nhất của chương này. Khái niệm con nhím không phải là mục tiêu phải giỏi nhất, một chiến lược phải giỏi nhất, hay một kế hoạch là người giỏi nhất. Ngược lại, khái niệm con nhím là sự thấu hiểu bản thân có thể giỏi nhất trong lĩnh vực nào. Sự khác biệt ấy rất quan trọng.

Mọi công ty đều muốn mình giỏi nhất trong một lĩnh vực nào đó, nhưng rất ít thấu thiểu – một cách sâu sắc và rõ ràng, không bị cái tôi chi phối – họ có tiềm năng giỏi nhất trong lĩnh vực nào, và cũng không kém phần quan trọng, họ không có khả năng trong lĩnh vực nào. Khả năng phân biệt này là điểm đối lập chính giữa công ty nhảy vọt và công ty đối trọng.

Hãy xem xét sự đối lập giữa Abbott Laboratories và Upjohn. Năm 1964, cả hai công ty gần như tương tự nhau về doanh thu, lợi nhuận và dòng sản phẩm. Cả hai công ty đều tập trung phần lớn vào ngành dược, chủ yếu là thuốc kháng sinh. Cả hai đều được điều hành theo kiểu gia đình. Cả hai đều đang bị tụt lại phía sau trong ngành dược. Nhưng rồi, vào năm 1974, Abbott đã có bước nhảy vọt, đem lại lợ nhuận cổ phiếu tích lũy cao hơn thị trường 4 lần và cao hơn Upjohn 5.5 lần trong 15 năm tiếp theo. Một khác biệt cơ bản giữa hai công ty là Abbott phát triển Khái niệm con nhím dựa trên những gì họ có thể làm tốt nhất, còn Upjohn thì không.

Abbott khởi đầu bằng cách đối diện thực tế phũ phàng. Đến năm 1964, Abbott đã mất cơ hội trở thành công ty dược phẩm giỏi nhất thế giới. Trong khi Abbott đang lười biếng lê lết qua những năm 1950, 1950, sống nhờ vào con bò sữa erythromycin, những công ty như Merck đã xây dựng những cỗ máy nghiên cứu có thể cạnh tranh với Đại học Harvard và Berkeley. Đến 1964, George Cain và cộng sự của ông tại Abbott nhận ra rằng Merck và các công ty khác đã vượt quá xa trong công cuộc nghiên cứu nên việc cố gắng trở thành công ty dược giỏi nhất thế giới cũng giống như một đội banh học sinh trung học phải đấu với đội bóng nhà nghề Dallas Cowboys.

Mặc dù toàn bộ lịch sửa của Abbott trước nay chỉ gắn bó với ngành dược, việc cố gắng trở thành công ty dược giỏi nhất không còn là một khả năng có thể thực hiện được. Thế là, dưới sự dẫn dắt của một nhà lãnh đạo Cấp độ 5 và dựa vào niềm tin trong Nghịch lý Stockdale (chắc chắn phải có một con đường đưa chúng ta đến vĩ đại, và chúng ta sẽ tìm ra.), đội ngũ lãnh đạo tại Abbott cũng tìm hiểu xem họ có thể giỏi nhất trong lĩnh vực nào. Đến khoảng 1967, một tia sáng lóe lên: Chúng ta đã đánh mất cơ hội trở thành công ty dược giỏi nhất, nhưng chúng ta có cơ hội giỏi nhất trong việc đưa ra các sản phẩm đóng góp cho việc chăm sóc sức khỏe một cách ít tốn kém nhất. Abbott đã thí nghiệm với các sản phẩm dinh dưỡng trong bệnh viện, được thiết kế giúp các bệnh nhân nhanh chóng lấy lại sức khỏe sau ca phẫu thuật, và các thiết bị chẩn đoán (một trong những cách chủ yếu để giảm chi phí chăm sóc sức khỏe là nhờ chẩn đoán kịp thời). Abbott cuối cùng trở thành công ty hàng

đầu trong hai lĩnh vực này, đưa họ tiến gần đến công ty giỏi nhất trên thế giới về cung cấp sản phẩm chăm sóc sức khỏe với chi phí hợp lý hơn.

Upjohn không chịu đối diện với sự thật mà vẫn hão huyền rằng mình sẽ vượt qua Merck. Sau này, khi họ càng tụt lại phía sau so với các công ty dược hàng đầu, họ lại phân tán vào các lĩnh vực mà chắc chắn họ không thể giỏi nhất, như chất dẻo và chất hóa học. Khi Upjohn càng ngày càng đi xuống, họ bắt đầu quay lại với thuốc bán theo toa, nhưng họ không chịu nhìn nhận rằng lĩnh vực này quá nhỏ để họ có thể chiến đấu trong cuộc chơi dược phẩm quá lớn. Mặc dù tỉ lệ đầu tư nghiên cứu trên doanh thu của Upjohn cao gấp đôi so với Abbott, lợi nhuận của Upjohn ngày càng giảm chỉ còn dưới phân nửa của Abbott cho đến khi họ bị mua lại vào năm 1995.

Trường hợp Abbott và Upjohn cho thấy sự việc khác biệt giữa công việc kinh doanh cốt lõi (core business) và Khái niệm con nhím. Chỉ vì bạn từ kinh doanh lâu đời trong một lĩnh vực nào đó không có nghĩa là bạn có thể giỏi nhất thế giới trong lĩnh vực này. Và nếu bạn không thể là giỏi nhất thế giới trong chính lĩnh vực lâu đời của mình, có nghĩa là đó sẽ không thể trở thành trọng tâm của Khái niệm con nhím.

Rõ ràng, Khái niệm con nhím không phải là công việc hay khả năng kinh doanh cốt lõi của một doanh nghiệp. Bạn có thể có năng lực trong một lĩnh vực nào đó nhưgn không nhất thiết bạn phải có tiềm năng trở nên giỏi nhất thế giới trong lĩnh vực này. Lấy vị dụ một thanh niên luôn đạt điểm A trong môn số học và đạt điểm cao trong phần toán học của kỳ thi SAT (kỳ thi vào đại học), cho thấy anh ta có năng lực trong toán học. Như vậy phải chăng anh ta sẽ trở thành một nhà toán học? Không hẳn. Giả dụ anh thanh niên này vào đại học, đăng ký các môn toán học, và vẫn tiếp tục đạt điểm A, nhưng tại đây anh gặp những người có tài năng bẩm sinh về toán. Một sinh viên đã diễn tả kinh nghiệm của mình như sau: “Để ra kết quả tôi mất 3 giờ đồng hồ. Vậy mà có người chỉ cần 30 phút đã ra kết quả và được A+. Bộ óc của họ được thiết kế rất khác biệt. Tôi có thể trở thành một nhà toán học, nhưng tôi nhận ra mình không bao giờ có thể trở thành người giỏi nhất được.” Anh sinh viên này vẫn có thể vẫn bị áp lực từ gia đình và bạn bè phải tiếp tục học toán, vì họ

cho rằng “Nhưng mà anh giỏi toán lắm mà.” Giống như anh thanh niên này, rất nhiều người trong chúng ta đã bị lôi kéo hoặc bị ép buộc vào những nghề nghệp mà chúng ta không bao giờ có thể trở thành bậc thầy hay cảm thấy thỏa mãn. Mặc dù có năng lực nhưng không có một Khái niệm con nhím rõ ràng, rất ít người trở nên vĩ đại trong lĩnh vực của họ.

Khái niệm con nhím đòi hỏi phải có một tiêu chuẩn khắc nghiệt về sự tuyệt hảo. Khái niệm này không chỉ được xây dựng dựa trên năng lực và thế mạnh, mà nó đòi hỏi sự hiểu biết thấu đáo về tiềm năng của công ty có thể giỏi nhất ở đâu và chỉ tập trung vào lĩnh vực đó mà thôi. Những công ty đối trọng như Upjohn kinh doanh trong những lĩnh vực họ có thể giỏi nhưng không bao giờ là giỏi nhất, hay tệ hơn, chỉ chú tâm vào tăng trưởng và lợi nhuận một cách dễ dàng trong các ngành mà họ không có chút hy vọng nào có thể là người giỏi nhất. Họ làm ra tiền, nhưng không bao giờ trở nên vĩ đại.

Để đi từ tốt đến vĩ đại đòi hỏi phải thoát ra được cái nhìn về năng lực. Nó đòi hỏi kỷ luật để có thể nói: “Chỉ vì chúng ta giỏi trong lĩnh vực này, chỉ vì chúng ta đang làm ra tiền và tạo được tăng trưởng, không có nghĩa là chúng ta có thể trở nên giỏi nhất.” Các công ty nhảy vọt hiểu rằng nếu tiếp tục làm những gì mình tốt thì mãi bạn vẫn chỉ đạt mức tốt; tập trung vào điều gì bạn có tiềm năng làm tốt hơn bất cứ tổ chức nào khác mới là con đường đưa đến vĩ đại.

Mọi công ty nhảy vọt cuối cùng đều hiểu rất rõ nguyên tắc này và tương lai của họ trông chờ vào việc phân phối nguồn lực vào những lĩnh vực họ có tiềm năng trở nên giỏi nhất. Các công ty đối trọng ít khi hiểu rõ điều này.

CÁC CÔNG TY NHẢY VỌT VÀ VÒNG TRÒN “GIỎI NHẤT TRÊN THẾ GIỚI”

TRONG KHÁI NIỆM CON NHÍM

Bảng tóm tắt sau đây cho thấy tầm hiểu biết mà các công ty nhảy vọt đã đạt được để làm nền cho sự chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại. Lưu ý: Danh sách này không cho thấy những lĩnh vực mà các công ty này đã đứng đầu trên thế giới khi họ bắt đầu quá trình chuyển đổi (hầu hết các công ty đều chưa giỏi nhất

trên thế giới trong bất cứ lĩnh vực nào); thay vào đó, danh sách này chỉ ra những gì các công ty hiểu là họ có tiềm năng trở nên giỏi nhất trên thế giới.

Abbott Laboratories. Có thể trở nên giỏi nhất trong việc xây dựng một danh mục sản phẩm giúp giảm chi phí chăm sóc sức khỏe.	Lưu ý: Abbott đối diện sự thật rằng họ không thể trở thành công ty dược phẩm hàng đầu trên thế giới mặc dù các sản phẩm dược lúc đó chiếm đến 99% doanh thu của họ.
Circuit City: Có thể trở nên giỏi nhất trong việc áp dụng mô hình 4-S (Service, selection, savings, satisfaction) - dịch vụ, chọn lựa, tiết kiệm,	Lưu ý: Circuit City thấy họ có thể mở thành "McDonald's" của ngành bán lẻ doanh số cao, có thể điều hành một hệ thống rải rác về mặt địa lý thông qua việc điều khiển từ xa. Điểm khác biệt của họ không phải là bản thân mô hình 4-S mà là trong cách thức áp dụng một cách nhất quán và hoàn hảo mô hình này.

hài lòng – áp dụng cho các đơn hàng có doanh số cao	
Fannie Mae: Có thể trở thành người chơi giỏi nhất trong thị trường vốn có liên quan đến thế chấp	Lưu ý: Thông tin quan trọng là nhận ra rằng: 1) họ không thể trở thành một người chơi giỏi trong dịch vụ tài chính khép kín như các công ty khác ở Wall Street, và 2) họ có thể phát triển một khả năng đặc biệt để đánh giá độ rủi ro trong các chứng khoán liên quan đến thế chấp.
Gillette: Có thể trở thành giỏi nhất trong việc xây dựng các nhãn hiệu toàn cầu	Lưu ý: Gillette nhận thấy rằng họ có một sự kết hợp độc đáo của hai loại kỹ năng khác nhau: 1) khả năng sản xuất hàng tỉ sản phẩm giá rẻ, độ bền cao (ví dụ như lưỡi dao cạo) và 2) khả năng xây dựng các nhãn hiệu tiêu dùng toàn cầu – tương tự như Coke trong mặt hàng dao cạo và bàn chải đánh răng.
Kimberly-	Lưu ý: Kimberly-Clark nhận thấy rằng

Clark: Có thể trở thành giỏi nhất trên thế giới trong các sản phẩm giấy tiêu dùng	họ có một kỹ năng bị bỏ quên là tạo ra các nhãn hiệu đại diện cho ngành hàng – tên của mặt hàng trở thành tên của ngành hàng (ví dụ như Kleenex) – trong các sản phẩm giấy.
Kroger: Có thể trở thành giỏi nhất trong việc xây dực các cửa tiệm lớn và sáng tạo	Lưu ý: Kroger trước giờ đã có thế mạnh trong việc cách tân các cửa hàng tạp hóa. Họ đem kỹ năng này áp dụng vào câu hỏi làm thế nào để tạo ra một tổ hợp các cửa tiệm bao gồm nhiều tiệm nhỏ có tỉ suất lợi nhuận cao và rất sáng tạo dưới cùng một mái nhà.
Nucor: Có thể trở thành giỏi nhất trong việc thu phục văn hóa và công nghệ để sản xuất thép với giá thành thấp.	Lưu ý: Nucor nhận ra họ có kỹ năng rất cao trong hai hoạt động: 1) tạo ra một văn hóa hiệu suất và 2) đặt cược vào công nghệ sản xuất mới. Nhờ kết hợp hai kỹ năng này, họ đã trở thành nhà sản xuất thép giá thành thấp nhất trên nước Mỹ.

Phillip Morris: Có thể trở thành giỏi nhất trên thế giới trong việc xây dựng sự trung thành với nhãn hiệu thuốc lá, và sau này là với các mặt hàng tiêu dùng khác.	Lưu ý: Ngay từ đầu giai đoạn chuyển đổi, Phillip Morris đã nhận thấy họ có thể đơn giản là công ty thuốc lá tốt nhất trên thế giới. Sau này, họ bắt đầu bước chân vào những lĩnh vực không phải là thuốc lá (một bước chuyển mà mọi công ty thuốc lá đều phải làm, như một biện pháp tự vệ), nhưng họ vẫn trung thành với việc tạo ra thế mạnh về nhãn hiệu trong các ngành “tội lỗi” (bia, thuốc lá, sôcôla, cà phê) và các sản phẩm thực phẩm.
Pitney Bowes: Có thể trở thành giỏi nhất trên thế giới trong việc truyền thông tin cần có những thiết bị phân tích phức tạp.	Lưu ý: Khi Pitney Bowes đánh vật với câu hỏi làm thế nào để vươn ra ngoài các loại cân bưu tín, họ nhận ra mình có hai điểm mạnh: 1) rằng họ không chỉ là một công ty về bưu tín, mà họ có thể mở rộng ra việc truyền thông tin, và 2) họ đặc biệt có thế mạnh trong việc cung cấp dịch vụ phân tích bằng các máy móc phức tạp.

Walgreens: Có thể trở thành giỏi nhất trong việc kinh doanh các tiệm thuốc tây tiện lợi.	Lưu ý: Walgreens nhận ra rằng họ không chỉ là một tiệm thuốc tây mà còn là một cửa hàng tiện lợi. Họ bắt đầu tìm kiếm những địa điểm thuận tiện một cách có hệ thống – mở rất nhiều cửa tiệm trong một bán kính nhỏ và đi tiên phong trong việc cho phép người lái xe vẫn ngồi trên xe để mua hàng. Họ cũng đầu tư rất nhiều vào công nghệ (bao gồm việc phát triển trang Web gần đây), liên kết các cửa tiệm Welgreens trên toàn thế giới để hợp thành một tiệm thuốc tây ngay góc đường khổng lồ.
Wells Fargo: Có thể trở thành giỏi nhất trong việc điều hành một ngân hàng như một doanh nghiệp, và tập trung vào vùng phía tây nước Mỹ.	Lưu ý: Wells đã nhìn ra hai thông tin quan trọng. Thứ nhất, đa số các ngân hàng cho rằng họ là ngân hàng, cư xử như một ngân hàng, và bảo vệ văn hóa ngành ngân hàng. Wells tự xem mình là một doanh nghiệp hoạt động trong ngành ngân hàng. Khẩu hiệu của họ là “Điều hành nó như thể bạn là chủ”. Thứ hai, Wells nhận ra rằng họ không thể trở thành giỏi nhất trên thế giới như là một

ngân hàng siêu toàn cầu, nhưng họ có thể trở nên giỏi nhất ở vùng phía tây nước Mỹ.

THẤU HIỂU CỖ MÁY KINH TẾ CỦA BẠN –MẪU SỐ CỦA BẠN LÀ GÌ?

Các công ty nhảy vọt thường xuyên mang lại lợi nhuận tuyệt vời từ những ngành công nghiệp không có gì đặc biệt. Ngành ngân hàng đứng trong nhóm cuối (về mặt tỉ suất lợi nhuận) trong cùng giai đoạn Wells Fargo qua mặt thị trường chung gấp 4 lần. Càng ấn tượng hơn nữa là Pitney Bowes và Nucor, cả hai đều hoạt động trong ngành thuộc về nhóm 5% thấp nhất, vậy mà cả hai đều vượt qua thị trường chung gấp năm lần. Chỉ duy nhất một công ty nhảy vọt có may mắn hoạt động trong một ngành công nghiệp vĩ đại (được định nghĩa là đứng nhóm 10% hàng đầu); năm công ty hoạt động trong các ngành công nghiệp tệ hại. (Xem phụ lục 5.A tóm tắt các phân tích ngành.

Cuộc nghiên cứu của chúng tôi cho thấy một công ty không nhất thiết phải hoạt động trong một ngành công nghiệp vĩ đãi thì mới có thể trở thành một công ty vĩ đại. Mỗi công ty nhảy vọt xây dựng một cỗ máy kinh tế vĩ đại, độc lập với ngành. Họ làm được việc này là nhờ họ thấu hiểu sâu sắc cấu trúc kinh tế của họ.

Đây không phải là một quyển sách về kinh tế vi mô. Mỗi công ty và mỗi ngành có những đặc điểm kinh tế riêng, và tôi không đi vào chi tiết ở đây. Điểm đáng nói là mỗi công ty nhảy vọt đều thấu hiểu sâu sắc các yếu tố chi phối cỗ máy kinh tế của họ và xây dựng một hệ thống hoạt động theo đúng những hiểu biết này.

Tuy vậy, chúng tôi cũng nhận thấy có một nhận thức kinh tế đặc biệt mà mọi công ty nhảy vọt đều hiểu rõ, đó là khái niệm một “mẫu số kinh tế” chung duy nhất. Hãy nghĩ về điều này trong câu hỏi sau: Nếu bạn được chọn một và chỉ một tỉ lệ - lợi nhuận trên mỗi x (hay trong trường hợp ngành xã hội là dòng tiền trên mỗi x) – để tăng theo thời gian, x nào sẽ có ảnh hưởng lớn nhất và lâu bền nhất lên cỗ máy kinh tế của bạn? Chúng tôi khám phá ra rằng chỉ

cần duy nhất câu hỏi này đã mang lại những hiểu biết sâu sắc về cơ chế hoạt động bên trong của trạng thái kinh tế một tổ chức.

Hãy nhớ lại Walgreens đã chuyển trọng tâm từ lợi nhuận trên mỗi cửa hàng sang lợi nhuận trên mỗi lần khách ghé qua. Các địa điểm tiện lợi rất đắt, nhưng nhờ tăng lợi nhuận trên mỗi lần khách ghé qua, Walgreens đã có thể tăng thêm tiệm (9 tiệm trong bán kính 2 km!) và đồng thời tăng lợi nhuận cho toàn hệ thống. Thước đo tiêu chuẩn là lợi nhuận trên mỗi cửa hàng có lẽ đã đi ngược lại khái niệm tiện lợi. (Cách nhanh nhất để tăng lợi nhuận trên mỗi cửa hàng là giảm số cửa hàng và đặt các cửa hàng tại các địa điểm ít tốn kém. Như vậy là khái niệm tiện lợi hoàn toàn phá sản).

Hay thử xem xét Wells Fargo. Khi ban lãnh đạo Wells Fargo đối diện sự thật là việc xóa bỏ bảo hộ sẽ biến giao dịch ngân hàng thành một hàng hóa bình thường, họ nhận ra rằng các thước đo tiêu chuẩn của ngân hàng, ví dụ như lợi nhuận trên mỗi hồ sơ cho vay và lợi nhuận trên mỗi lần gửi tiền sẽ không phải là yếu tố chính. Thay vào đó, họ tiếp nhận một mẫu số chung mới: Lợi nhuận trên mỗi nhân viên. Theo cách suy nghĩ này, Wells Fargo trở thành một trong những ngân hàng đầu tiên thay đổi hệ thống phân phối và dựa chủ yếu vào các chi nhánh tồi tàn và các máy ATM.

Mẫu số chung có khi rất khó nhận ra, nhưng cũng có khi rất rõ ràng. Điểm thiết yếu là dùng câu hỏi về mẫu số chung để thấu hiểu mô hình kinh tế của bạn.

Ví dụ, Fannie Mae đã nắm được mẫu số chung khó nhận biết là lợi nhuận trên mỗi mức độ rủi ro trong thế chấp, chứ không phải là trên mỗi thế chấp (mặc dù cái sau có thể là một lựa chọn dễ thấy). Đó là một hiểu biết tuyệt vời. Yếu tố quan trọng đối với trạng thái kinh tế của Fannie Mae là khả năng nhận biết mức độ rủi ro tất yếu trong mỗi thế chấp giỏi hơn bất cứ ai khác. Sau đó họ kiếm tiền bằng cách bán bảo hiểm và quản lý không cho rủi ro tăng lên. Đơn giản, sâu sắc, không dễ thấy – và đúng.

Ví dụ, Nucor đã ghi dấu trong ngành thép cạnh tranh hết sức gay gắt bằng mẫu số chung là lợi nhuận trên mỗi tấn thép thành phẩm. Thoạt nhìn, bạn có

thể nghĩ trên mỗi nhân viên hay trên trên mỗi yếu tố chi phí cố định có thể là một mẫu số thích hợp. Nhưng những người làm việc tại Nucor hiểu rằng yếu tố thúc đẩy cỗ máy kinh tế của họ là một sự kết hợp giữa văn hóa lao động cật lực và sự ứng dụng công nghệ sản xuất tiên tiến. Lợi nhuận trên mỗi nhân viên hay lợi nhuận trên mỗi yếu tố chi phí cố định sẽ không bao quát được tính hai mặt này bằng lợi nhuận trên mỗi tấn thép thành phẩm.

Liệu bạn có cần duy nhất một mẫu số chung không? Không, nhưng nếu bạn cố gắng chỉ có duy nhất một mẫu số chung sẽ mang lại sự hiểu biết tường tận hơn là cùng lúc có ba đến bốn mẫu số chung. Câu hỏi về mẫu số chung được dùng như một cơ chế mang đến sự hiểu biết thấu đáo về yếu tố thúc đẩy trong cỗ máy kinh tế của bạn. Khi câu hỏi về mẫu số chung xuất hiện trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi đã thử nghiệm trên một số nhóm lãnh đạo. Chúng tôi nhận thấy câu hỏi này bao giờ cũng mang đến sự thảo luận và tranh cãi rất gay gắt. Ngoài ra, ngay cả trong những trường hợp mà mà có nhom không thể (hoặc không muốn) chỉ ra duy nhất một mẫu số chung, thử thách từ câu hỏi đã dẫn họ đến những hiểu biết sâu hơn. Và dẫu sao, đó mới là mục đích chính – tìm ra mẫu số không chỉ để đó, mà là tìm kiếm sự hiểu biết chắc chắn đưa đến một trạng thái kinh tế mạnh mẽ và bền vững hơn.

MẪU SỐ KINH TẾ CHUNG

Bảng tóm tắt sau đây cho thấy những hiểu biết về mẫu số kinh tế mà công ty nhảy vọt đã đạt được trong những năm chuyển đổi then chốt

Abbot: Trên mỗi nhân viên	Hiểu biết chính: Việc chuyển đổi từ lợi nhuận trên mỗi dòng sản phẩm sang lợi nhuận trên mỗi nhân viên là phù hợp với ý tưởng đóng góp vào việc chăm sóc sức khỏe với chi phí hợp lý.
Circuit	Hiểu biết chính: Việc chuyển đổi từ lợi

City: Trên mỗi vùng địa lý	nhuận trên mỗi cửa hàng sang lợi nhuận trên mỗi vùng phản ánh sự hưởng lợi từ số lượng lớn. Mặc dù hiệu suất trên mỗi cửa hàng vẫn rất quan trọng, việc nhóm các cửa hàng lại trong một vùng lại là một hiểu biết chính đưa kinh tế của Circuit vượt qua Silo.
Fannie Mae: trên mỗi mức độ rủi ro thế chấp	Hiểu biết chính: Việc chuyển từ lợi nhuận trên mỗi thế chấp sang lợi nhuận trên mỗi mức độ rủi ro thế chấp phản ánh hiểu biết cơ bản rằng quản lý rủi ro lãi suất sẽ làm giảm sự lệ thuộc vào xu hướng lãi suất
Gillette: trên mỗi khách hàng	Hiểu biết chính: Việc chuyển từ lợi nhuận trên mỗi phòng ban sang lợi nhuận trên mỗi khách hàng phản ánh sức mạnh kinh tế của việc mua hàng nhiều lần (ví dụ như lưỡi dao cạo) nhân với lợi nhuận cao trên mỗi lần mua (ví dụ như Match 3 không phải là dao cạo dùng một lần)
Kimberley-Clark: trên mỗi nhãn	Hiểu biết chính: Chuyển từ lợi nhuận trên mỗi yếu tố tài sản cố định (các nhà máy) sang lợi nhuận trên mỗi nhãn hàng, sẽ ít bị

hàng	ảnh hưởng bởi chu kỳ và sinh lợi cao hơn trong mọi lúc.
Kroger: trên dân số địa phương	Hiểu biết chính: Việc chuyển từ lợi nhuận trên mỗi cửa hàng sang lợi nhuận trên dân số địa phương phản ánh sự hiểu biết thị phần địa phương là yếu tố thúc đẩy lợi nhuận cho ngành tạp hóa. Nếu bạn không thể nắm được vị trí số 1 hay số 2 trên thị phần, bạn không nên tham gia.
Nucor: trên mỗi tấn thép thành phẩm	Hiểu biết chính: Việc chuyển từ lợi nhuận trên mỗi bộ phận sang lợi nhuận trên mối tấn thép thành phẩm phản ánh sự kết hợp độc đáo của Nucor giữa văn hóa hiệu suất cao và công nghệ sản xuất thép, thay vì chỉ tập trung vào sản lượng.
Phillip Morris: trên mỗi ngành hàng	Hiểu biết chính: Việc chuyển từ lợi nhuận trên mỗi khu vực bán hàng sang lợi nhuận trên mỗi ngành hàng phản ánh sự hiểu biết rằng chìa khóa thật sự đưa đến sự vĩ đại là nhãn hiệu phải có tính toàn cầu, như Coke

Pitney Bowes: trên mỗi khách hàng	Hiểu biết chính: Việc chuyển đổi từ lợi nhuận trên mỗi khách hàng phản ánh ý tưởng rằng Pitney Bowes có thể dùng cân bưu tín của họ như một điểm tựa để mang lại một loạt sản phẩm phức tạp để hỗ trợ khách hàng
Walgreens: trên mỗi lần khách hàng ghé qua	Hiểu biết chính: Việc chuyển từ lợi nhuận trên mỗi cửa tiệm sang lợi nhuận trên mỗi lần khách ghé qua phản ánh mối quan hệ cộng sinh giữa địa điểm tiện lợi (và đắt đỏ) và trạng thái kinh tế bền vững.
Wells Fargo: trên mỗi nhân viên	Hiểu biết chính: Việc chuyển từ lợi nhuận trên mỗi hồ sơ cho vay sang lợi nhuận trên mỗi nhân viên phản ánh sự hiểu biết về việc xóa bỏ bảo hộ: Dịch vụ ngân hàng cũng chỉ là một hàng hóa bình thường.

Tất cả những công ty nhảy vọt đều phát hiện ra một mẫu số chung, trong khi các công ty đối trọng lại thường không. Thực tế là chúng tôi chỉ tìm thấy một trường hợp trong số các công ty đối trọng thể hiện sự hiểu biết về trạng thái kinh tế của họ. Hasbro xây dựng sự tăng trưởng dựa trên hiểu biết rằng một danh mục những đồ chơi cổ điển như G.I.Joe hay Monopoly (cờ tỉ phú) mang lại dòng tiền bền vững hơn là những món đồ chơi theo mùa. Trên thực tế, Hasbro là công ty đối trọng duy nhất hiểu được cả ba vòng tròn của Khái niệm con nhím. Họ đã là người giỏi nhất trong việc mua lại bản quyền và làm mới các loại đồ chơi quen thuộc, tái giới thiệu và tái sử dụng chúng đúng lúc

để tăng lợi nhuận trên mỗi nhãn hàng đồ chơi cổ điển. Và nhân viên của họ có niềm đam mê cho ngành kinh doanh này. Xây dựng một cách có hệ thống từ 3 vòng tròn, Hasbro đã trở thành công ty đối trọng có hiệu suất tốt nhất trong cuộc nghiên cứu này, và càng củng cố thêm Khái niệm con nhím.

Hasbro tuy nhiên không thể giữ được kết quả này bền vững một phần là vì họ không giữ được kỷ luật chỉ tập trung trong ba vòng tròn này, sau cái chết bất ngờ của Tổng giám đốc Stephen Hassenfeld. Trường hợp Hasbro củng cố một bài học đáng nhớ, Nếu bạn áp dụng thành công những ý tưởng này, nhưng sau đó lại thôi không áp dụng nữa, bạn sẽ thụt lùi, từ vĩ đại xuống tốt, thậm chí xuống đến tồi tệ. Cách duy nhất giữ được vị trí vĩ đại là phải tiếp tục áp dụng các nguyên tắc căn bản đã đưa bạn đến vĩ đại.

HIỂU NIỀM ĐAM MÊ CỦA BẠN

Khi phỏng vấn các nhà điều hành Phillip Morris, chúng tôi bắt gặp sự căng thẳng và đam mê đến mức ngạc nhiên. Hãy nhớ lại trong chương 3, George Weissman đã miêu tả công việc tại công ty chính là mối tình vĩ đại của ông, chỉ sau cuộc hôn nhân của mình. Mặc dù họ có một tập hợp sản phẩm tiêu dùng đầy tội lỗi (thuốc lá Marlboro, bia Miller, Velveeta có 67% chất béo, cà phê Maxwell House dành cho người nghiện cafein, Toberone dành cho người nghiện sô cô la, v.v…), chúng tôi nhận thấy họ rất đam mê công việc của mình. Hầu hết các nhà điều hành cao cấp của Phillip Morris đều là người tiêu dùng tích cực các sản phẩm của chính họ. Năm 1979, Ross Millhiser, lúc đó là phó chủ tịch Phillip Morris và là một người nghiện thuốc lá, đã phát biểu: “Tôi yêu thuốc lá. Đó là một trong những điều làm cho cuộc sống này đáng sống.”

Những người tại Phillip Morris rõ ràng rất yêu quý công ty họ và đam mê công việc đang làm. Có vẻ như họ thấy mình là chàng cao bồi đơn độc và độc lập được vẽ trên các bảng quảng cáo Marlboro. Một thành viên Hội đồng quản trị đã nói với tôi trong một cuộc nghiên cứu khác: “Chúng ta có quyền hút thuốc, và chúng tôi sẽ bảo vệ quyền lợi này. Tôi rất thích được tham gia vào Hội đồng quản trị Phillip Morris. Điều này giống như là một phần của cái gì đó thực sự quan trọng. “ Bà vừa nói vừa kiêu hãnh nhả khói.

Có thể bạn sẽ nói: “Nhưng đây chỉ là đòn tự vệ của ngành công nghiệp thuốc lá. Dĩ nhiện họ phải cảm thấy thế. Nếu không làm sao họ ngủ được mỗi tối?” Nhưng hãy nhớ rằng R.J. Reynolds cũng hoạt động trong ngành thuốc lá và cũng bị xã hội chỉ trích. Nhưng không không giống như Phillip Morris, các nhà lãnh đạo R.J.Reynolds bắt đầu phân tán khỏi ngành thuốc lá sang bất cứ lãnh vực nào họ có thể tăng trưởng, không cần biết liệu họ có đam mê những cuộc sát nhập đó, hay liệu công ty có thể trở thành giỏi nhất thế giới trong lĩnh vực này hay không. Những người ở Phillip Morris gắn bó với ngành thuốc lá nhiều hơn, một phần lớn cũng vì họ yêu thích ngành kinh doanh này. Ngược lại, những người ở R.J.Reynolds chỉ xem thuốc lá như một cách kiếm tiền. Như được miêu tả sinh động trong cuốn sách Barbarians at the Gate (Những kẻ man rợ trước cổng), các nhà điều hành R.J.Reynolds cuối cùng đã mất đi niềm đam mê, ngoại trừ việc làm giàu nhờ bán lại công ty.

Việc nhắc đến một điều gì đó vừa nhẹ nhàng và mờ nhạt như “đam mê” là một phần không thể thiếu của chiến lược nghe thật lạ. Nhưng trong các công ty nhảy vọt, đam mê là một phần của khái niệm Con Nhím. Bạn không thể sản xuất ra đam mê hay “tạo động lực” cho nhân viên cảm thấy đam mê. Bạn chỉ có thể khám phá ra điều gì khơi dậy niềm đam mê của bạn và của những người xung quanh bạn.

Các công ty nhảy vọt không nói: “Được rồi các bạn, chúng ta hãy đam mê công việc mình làm”. Một cách hợp lý hơn, họ chọn cách hoàn toàn ngược lại: Chúng ta chỉ nên làm những việc mà chúng ta cảm thấy đam mê. Các nhà lãnh đạo Kimberly-Clark chuyển sang các sản phẩm giấy tiêu dùng phần lớn cũng vì họ thấy đam mê về chúng. Một nhà lãnh đạo đã nói, các sản phẩm giấy truyền thống thì cũng tốt, “nhưng chúng không có được sức thu hút của một một chiếc tã”

Khi các nhà lãnh đạo Gillette quyết định chọn những bộ dao cạo tương đối phức tạp và đắt tiền thay vì cạnh tranh trong một cuộc chiến các loại dao cạo dùng một lần có tỉ suất lợi nhuận thấp, họ làm thế đa phần là vì họ không thể thấy hào hứng với các sản phẩm dao cạo dùng một lần giá rẻ. Năm 1996, một nhà báo đã viết về Tổng giám đốc của Gillette như sau: “Zeien nói về công

nghệ của bộ dao cạo với một sự thích thú mà ta tưởng chừng như chỉ có ở một kỹ sư của Boeing hay Hughes". Gillette đã luôn ở đỉnh cao từ khi họ chọn những ngành kinh doanh phù hợp với khái niệm Con nhím. "Những người không đam mê về Gillette thì đừng nộp đơn", một phóng viên tờ Wall Street Journal đã viết như thế, thậ chí anh này còn miê tả lý do một người tốt nghiệp trường kinh tế nổi tiếng đã không được nhận vào vì cô không thể hiện sự đam mê đối với các sản phẩm khử mùi.

Có thể ngay cả bạn cũng không cảm thấy đam mê sản phẩm khử mùi. Có thể bạn cảm thấy khó hiểu làm sao có thể đam mê các tiệm thuốc tây, các tiệm tạp hóa, thuốc lá, hay máy in giá tem tự động. Bạn có thể tự hỏi loại người nào lại có thể hứng thú với việc xây dựng một ngân hàng hiệu quả như Mc Donald's, hay người nào có thể nhận thấy chiếc tã lót có sức thu hút. Thật ra, chẳng thành vấn đề, điểm chính ở đây là họ cảm thấy đam mê công việc mình đang làm và đam mê này sâu sắc và chân thật.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là bạn cũng phải đam mê về cơ chế doanh nghiệp (mặc dù cũng có thể lắm). Vòng tròn đam mê có thể tập trung vào những giá trị mà công ty đại diện. Ví dụ, nhân viên Fannie Mai không đam mê quá trình khô khan của việc đưa thế chấp vào thị trường cổ phiếu. Nhưng họ đặc biệt đam mê ý tưởng làm thế nào để tất cả mọi người Mỹ không phân biệt giai cấp, màu da, trình độ đều thực hiện được giấc mơ mua nhà. Linda Knight, người gia nhập Fannie Mae vào 1983, ngay lúc công ty đang đối mặt với những ngày đen tối nhất, nói với chúng tôi: "Đây không phải là một công ty già nua rơi vào rắc rối; đây là một công ty đóng vai trò chính trong việc biến giấc mơ mua nhà thành hiện thực cho hàng trăm ngàn người Mỹ. Vai trò này quan trọng hơn rất nhiều so với việc làm ra tiền, và vì vậy chúng tôi cảm thấy gắn bó chặt chẽ để bảo tồn, bảo vệ, và nâng cao công ty." Một nhà lãnh đạo của Fannie Mae đã kết luận: "Tôi nhận thấy chúng tôi là một cơ chế chính để tăng cường mạnh mẽ sợi dây xã hội của nước Mỹ. Bất kì khi nào tôi đi ngang những khu nhà trước kia khó khăn giờ ngày càng đẹp lên vì mọi người đã mua được nhà, tôi lại quay về với công việc của mình đầy hưng phấn"

SỰ THẤU HIỂU CHIẾN THẮNG SỰ CAN ĐẢM GIẢ TẠO

Trong nhóm nghiên cứu, chúng tôi thường thảo luận với nhau về sự khác biệt giữa tình trạng “tiền con nhím” và “hậu con nhím”. Trong tình trạng tiền con nhím, mọi việc cũng giống như khi ta sờ soạng trong màn sương dày đặc.Bạn đang tiến đi rất xa, nhưng bạn không thể nhìn rõ. Tại mỗi ngã ba đường, bạn chỉ có thể nhìn thấy phía trước một đoạn ngắn, và phải tiến lên bằng những bước dò dẫm chậm chạp nhưng dứt khoát. Rồi thì, với Khái niệm con nhím, bạn tiến vào một khu vực trống trải, màn sương mù không còn nữa và bạn có thể nhìn xa ra hàng nhiều dặm. Kể từ đó, mỗi ngã rẽ khôn yêu cầu bạn phải quyết tâm cao, và bạn có thể chuyển từ bò sang đi bộ, và từ đi bộ sang chạy. Trong tình trạng hậu con nhím, từng dặm đường trôi qua dưới chân bạn thật nhanh, những ngã ba đường cũng nhanh chóng bị vượt qua khi bạn nhanh chóng đưa ra những quyết định.

Điều đáng ghi nhận về các công ty đối trọng là họ hiếm khi xuất hiện từ trong màn sương – bất kể những gì họ có là chương trình thay đổi, hoa tay múa chân loạn xạ, hay nhà lãnh đạo uy lực. Họ sẽ cố gắng chạy, đưa ra những quyết định sai lầm tại các ngã ba đường, rồi sau đó phải quay lại chỗ cũ. Hoặc là họ đi chệch hẳn khỏi con đường, va vào cây và rơi xuống suối. (Cộng thêm việc họ đang đi với tốc độ cao và thái độ huênh hoang)

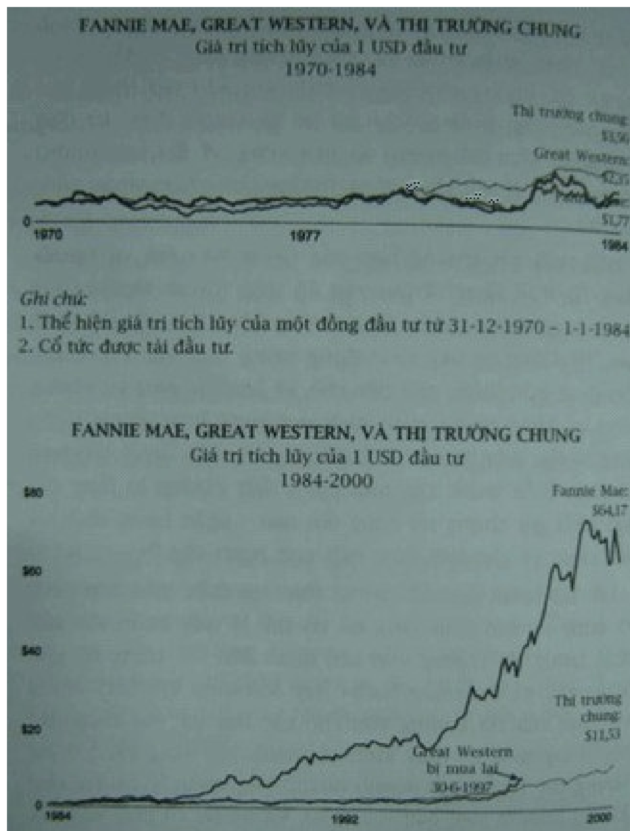
Đối với những công ty đối trọng, cũng một thế giới mà đối với công ty nhảy vọt thật đơn giản và rõ ràng thì họ vẫn thấy phức tạp và bị một màn sương che phủ. Tại sao? Có 2 lý do. Thứ nhất, các công ty đối trọng không bao giờ đặt ra câu hỏi, những câu hỏi xuất phát từ 3 vòng tròn. Thứ hai, họ đề ra mục tiêu và chiến lược dựa trên sự can đảm giả tạo chứ không phải là sự thấu hiểu tình hình.

Điều này thể hiện rõ ràng trong việc theo đuổi tăng trưởng thiếu suy tính của các công ty đối trọng. Hơn 2/3 số công ty đối trọng thể hiện một nỗi ám ảnh tăng trưởng mà không được sự hỗ trợ của khái niệm con nhím. Những câu phát biểu như “Chúng tôi là một công ty tăng trưởng không kể thủ đoạn”, hay “Tôi cá là quy mô đồng nghĩa với thành công” nhan nhản trong các tài liệu của công ty đối trọng. Ngược lại, không có công ty nhảy vọt nào tập trung quá

mức vào tăng trưởng. Vậy mà họ lại tạo ra được sự tăng trưởng đi kèm lợi nhuận và bền vững, vĩ đại hơn những công ty đối trọng chọn tăng trưởng làm châm ngôn sống của họ.

Hãy xem xét trường hợp của Great Western và Fannie Mae. Tờ Wall Street Transcript đã viết: “Great Western hơi bị kềnh càng. Họ muốn tăng trưởng bằng bất cứ cách thức nào” Công ty này hoạt động trong lĩnh vực tài chính, cho thuê, bảo hiểm, nhà tiền chế, và liên tục mua lại những công ty khác nhằm mở rộng lĩnh vực hoạt động. To hơn, nhiều hơn! Năm 1985, Tổng giám đốc Great Western đã phát biểu trước các nhà phân tích: “Đừng lo lắng các bạn phải gọi chúng tôi bằng tên nào – ngân hàng, dịch vụ tiết kiệm và cho vay, hay một con ngựa vằn”·

Đối lập hoàn toàn là Fannie Mae Họ thấu hiểu một cách rõ ràng và đơn giản rằng họ có thể là một nhân vật giỏi nhất trong thị trường vốn liên quan đến thế chấp; họ giỏi hơn ngay cả Goldman Sachs hay Solomon Brothers trong việc vở cửa thị trường vốn cho các thủ tục thế chấp. Họ xây dựng cỗ máy kinh tế mạnh mẽ bằng cách đóng khung mô hình kinh doanh quanh việc quản lý rủi ro, chứ không phải là bán thế chấp. Và họ lái cỗ máy này với một niềm đam mê lớn. Nhân viên Fannie Mae cảm thấy hưng phấn với vai trò chủ đạo trong việc dân chủ hóa việc sở hữu nhà.



Ghi chú:

1. Thời điểm nhảy vọt của Fannie Mae vào 1984
2. Thể hiện giá trị tích lũy của một đồng đầu tư từ 31-12-1984 – 1-1-2–
3. Cổ tức được tái đầu tư.

Cho đến năm 1984, sơ đồ giá trị cổ phiếu của hai công ty giống nhau như hình ảnh phản chiếu trong gương. Năm 1984, một năm sau khi đã định rõ Khái niệm con nhím, Fannie Mae bắt đầu nhảy vọt, trong khi Great Western vẫn cứ đều đều như trước cho đến tận lúc họ bị mua lại vào năm 1997. Bằng cách tập trung vào một khái niệm đơn giản và tao nhã – và không chỉ tập trung vào tăng trưởng – Fannie Mae đã tăng doanh thu gần 3 lần trong những năm từ 1984 đến 1996. Great Western, cho dù đã thu nhận nhiều hooc môn tăng trưởng, cũng chỉ tăng doanh thu ở mức 25% trong cùng khoảng thời gian, và rồi đã mất quyền độc lập vào năm 1997.

Trường hợp Fannie Mae và Great Western nêu bật một điểm quan trọng: "Tăng trưởng" không phải là một Khái niệm con nhím. Ngược lại, nếu bạn có một Khái niệm con nhím đúng đắn và đưa ra những quyết định nhất quán với khái niệm này, bạn sẽ tạo được sức đà và lúc đó vấn đề chính của bạn không

phải là làm sao để tăng trưởng mà làm sao để đừng tăng trưởng quá nhanh.

Khái niệm con nhím là điểm mấu chốt trong hành trình từ tốt đến vĩ đại. Trong hầu hết các trường hợp, thời điểm chuyển đổi bắt đầu trong vòng vài năm từ khi xác định được khái niệm con nhím. Hơn thế nữa, tất cả những gì được trình bày tiếp theo trong cuốn sách này đều dựa trên khái niệm con nhím. Những chương sau sẽ thể hiện rõ ràng, hành động kỷ luật – giai đoạn chính thứ ba theo sau con người kỷ luật và tư tưởng kỷ luật – chỉ có ý nghĩa trong bối cảnh dựa trên khái niệm con nhím.

Mặc dù Khái niệm con nhím giữ vị trí rất quan trọng (hay có lẽ vì vị trí quan trọng này), bạn không nên cố gắng nhảy ngay vào Khái niệm con nhím một cách thiếu suy nghĩa. Bạn không thể chỉ cần đi ra ngoài hai ngày, đem theo một mớ giấy ghi chép, thực hiện các cuộc thảo luận theo nhóm, thế là có trong tay sự thấu hiểu tận tường. Đúng là bạn có thể làm như thế, nhưng có nhiều khả năng bạn sẽ không làm đúng. Điều này cũng giống như Einstein nói: “Tôi nghĩ đã đến lúc phải trở thành một nhà khoa học vĩ đại, vì vậy tôi sẽ đi đến khách sạn Four Seasons cuối tuần này mang theo một số giấy ghi chép, và mở khóa những bí mật của vũ trụ.” Sự thấu hiểu không đến theo cách này. Einstein đã mất mười năm tìm kiến trong màn sương mù để đi đến thuyết tương đối, mà ông vốn là một người rất thông minh.

Trung bình các công ty nhảy vọt phải mất 4 năm để làm rõ Khái niệm con nhím của họ. Giống như những kiến thức khoa học, Khái niệm con nhím đơn giản hóa một thế giới phức tạp và giúp việc đưa ra quyết định dễ dàng hơn. Nếu như khi bạn đã có một Khái niệm con nhím thì mọi việc thật đơn giản và rõ ràng, nhưng để đến được khái niệm này hết sức khó khăn vất vả và mất nhiều thời gian. Hãy nhìn nhận việc đi đến Khái niệm con nhím là một quá trình lặp đi lặp lại, không phải là một sự kiện duy nhất.

Trọng tâm của quá trình là phải đưa được những người phù hợp tham gia vào các cuộc đối thoại thảo luật sôi nổi, trên bối cảnh những sự thật phũ phàng và hướng dẫn bởi những câu hỏi dựa trên ba vòng tròn. Liệu chúng ta có thật sự hiểu rõ những gì chúng ta có thể làm tốt nhất trên thế giới, phân biệt rõ với những gì chúng ta chỉ có thể thành công mà thôi? Liệu chúng ta có thật sự

hiểu rõ động lực của cỗ máy kinh tế, bao gồm cả mẫu số kinh tế của mình? Liệu chúng ta có thật sự hiểu rõ điều gì sẽ kích hoạt tốt nhất niềm đam mê của mình?



Một cơ chế đặc biệt hựu hiệu để giúp quá trình này là một công cụ chúng tôi gọi là Hội đồng. Hội đồng bao gồm một nhóm những người phù hợp tham gia vào các cuộc đối thoại và thảo luận trong ba vòng tròn, lặp đi lặp lại theo thời gian, về những vấn đề sống còn và những quyết định công ty phải đối mặt.

Để trả lời cho câu hỏi "Chúng tôi phải làm gì để đi đến Khái niệm con nhím?", tôi sẽ chỉ vào sơ đồ bên trên và nói: "thiết lập Hội đồng, và dùng mô hình này. Đặt những câu hỏi đúng, tham gia vào các cuộc thảo luận sôi nổi, đưa ra quyết định khảo sát kết quả, và học hỏi – tất cả những hoạt động này phải dựa trên bối cảnh ba vòng tròn. Cứ tiếp tục đi theo chu kỳ tìm hiểu này."

Khi được hỏi: "Làm thế nào chúng tôi thúc đẩy nhanh tiến trình đi đến Khái niệm con nhím?", tôi sẽ trả lời: "Gia tăng số lần bạn thực hiện trọn một chu kỳ trong một thời gian nhất định." Nếu bạn thực hiện đủ số chu kỳ, bao giờ cũng tuân theo ba vòng tròn, nhất định bạn sẽ có được sự thấu hiểu sâu sắc để đưa ra Khái niệm con nhím. Việc này không xảy ra trong chớp mắt, nhưng chắc chắn sẽ xảy ra.

Đặc điểm của Hội đồng

1. Hội đồng tồn tại như một công cụ để đạt được sự thấu hiểu về các vấn

đề quan trọng mà tổ chức đang phải đối mặt.

2. Hội đồng được tập hợp và vận dụng bởi nhà điều hành cấp cao và thường bao gồm từ 5-12 người.

3. Mỗi thành viên hội đồng có khả năng tranh cãi và thảo luận để tìm hiểu, chứ không phải vì nhu cầu cái tôi muốn chiến thắng hay để bảo vệ một lợi ích thiển cận.

4. Mỗi thành viên Hội đồng được sự tôn trọng của các thành viên khác, không có ngoại lệ.

5. Các thành viên Hội đồng có nhiều cách nhìn nhận khác nhau, mỗi thành viên có kiến thức sâu sắc về một vài khía cạnh của tổ chức hay môi trường tổ chức đang hoạt động.

6. Hội đồng bao gồm các thành viên chính của ban lãnh đạo, nhưng không giới hạn trong nội bộ ban lãnh đạo, cũng như không phải nhà điều hành nào cũng tự động là thành viên của Hội đồng.

7. Hội đồng là một bộ phận dài hơi, không phải là một hội đồng bất kỳ được thành lập vì một dự án cụ thể nào đó.

8. Hội đồng họp thường xuyên, nhiều khi mỗi tuần một lần, ít thì mỗi ba tháng một lần.

9. Hội đồng không cần sự đồng thuận, bởi vì các quyết định được đồng thuận thường không phải là những quyết định khôn ngoan. Trách nhiệm đưa ra quyết định cuối cùng vẫn là do nhà điều hành cấp cao.

10. Hội đồng là một bộ phận không chính thức, không được đề cập trong cơ cấu tổ chức chính thức hay trong bất kỳ tài liệu chính thức nào.

11. Hội đồng có thể có nhiều tên, thường là vô thưởng vô phạt. Trong các công ty nhảy vọt, họ đặt những cái tên buồn cười như Hội đồng Gia tăng Lợi nhuận Dài hạn, Hội đồng Sản phẩm Công ty, Nhóm Tư tưởng Chiến lược, Hội đồng điều hành

Phải chăng mọi tổ chức đều có một Khái niệm con nhím để mà khám phá?

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn thức dậy, nhìn quanh một cách trung thực nhất, và kết luận: “Chúng ta không giỏi nhất trong lĩnh vực nào cả, và chúng ta cũng chưa bao giờ giỏi nhất.” Đây chính là một khía cạnh tuyệt vời của toàn bộ cuộc nghiên cứu. Trong đa số các trường hợp, những công ty nhảy vọt cũng không phải giỏi nhất trong bất cứ lĩnh vực nào và không hề có triển vọng sẽ đạt được điều này. Thấm nhuần nghịch lý Stockdale (“Phải có một điều gì đó mà chúng ta giỏi nhất, và ta nhất quyết không tự lừa dối mình”), mọi công ty nhảy vọt, cho dù lúc mới bắt đầu quá trình là một công ty tệ hại đến thế nào đi nữa, cuối cùng cũng chiến thắng trong hành trình đi tìm Khái niệm con nhím.

Khi bạn đi tìm khái niệm cho riêng mình, hãy nhớ rằng khi các công ty nhảy vọt cuối cùng tìm ra Khái niệm con nhím, họ không hề mệt mỏi hay bực mình và cam đảm giả tạo như thường thấy ở các công ty đối trọng. “Chúng ta có thể giỏi nhất trong lĩnh vực đó” được nói ra như thông báo một sự thật, thì không có gì đáng ngạc nhiên, cũng như bầu trời thì xanh và cỏ cũng xanh. Khi bạn có được một Khái niệm con nhím đúng đắn, nó có một âm sắc lặng lẽ của sự thật, giống như một nốt nhạc ngân lên rõ ràng, trong trẻo, hoàn hảo trong không gian hoàn toàn im ắng của một khán phòng đầy ắp người vào cuối buổi hòa tấu nhạc Mozart với cây đàn piano. Không cần phải nói nhiều, sự thật lặng lẽ tự nó thể hiện tất cả.

Tôi chợt nhớ tới một kinh nghiệm bản thân trong gia đình tôi có thể minh họa cho sự khác biệt quan trọng giữa can đảm giả tạo và sự hiểu biết. Vợ tôi, Joanne, bắt đầu tham gia thi đấu marathon và ba môn phối hợp từ đầu thập niên 1980. Khi cô ấy bắt đầu có kinh nghiệm – chạy bộ băng đồng, bơi lội, và đua đường trường – cô ấy bắt đầu cảm thấy có đà thành công. Một ngày, cô ấy tham dự cuộc đua với những vận động viên hàng đầu và còn phải đẩy chiếc xe đạp nặng nề lên một dốc đèo – cô ấy vẫn về đích trong mười người đầu tiên.

Sau đó một vài tuần, khi đang ngồi ăn sáng, Joanne chợt rời mắt khỏi tờ báo và nói một cách lặng lẽ, bình thản: “Em nghĩ mình có thể thắng cuộc thi Người đàn ông thép.”

Người đàn ông thép là một giải đấu ba môn phối hợp đẳng cấp thế giới, bao

gồm bơi 3.86km trên biển, đạp xe 180 km, và kết thúc bằng chạy bộ marathon 42.2 km trên mặt đường nong chảy ở Kona, bờ biển Hawaii.

“Dĩ nhiên, em phải nghỉ làm, phải từ bỏ việc học cao học (cô ấy vừa được nhận vào khoa kinh tế của một số trường danh tiếng), và phải luyện tập toàn thời gian. Nhưng…”

Những lời của cô ấy không thể hiện một sự can đảm giả tạo, không cường điệu, không lo âu, không năn nỉ. Cô ấy cũng không hề cố thuyết phục tôi. Cô ấy đơn giản chỉ là nhìn nhận điều cô ấy hiểu như là một sự thật, một sự thật không có gì đáng ngạc nhiên cũng như bức tường thì được sơn màu trắng vậy. Cô ấy có niềm đam mê. Cô ấy có tài năng. Và nếu cô ấy thắng các cuộc thi, cô ấy có khả năng kinh tế. Mục tiêu phải thắng giải “Người đàn ông thép” đến từ sự hiểu rõ Khái niệm con nhím của mình.

Và thế là cô ấy quyết định thử sức. Cô ấy nghỉ làm. Cô ấy bỏ học. Cô ấy bán những nhà máy! (Nhưng vẫn giữ tôi trên chuyến xe). Và ba năm sau, vào một ngày nắng nóng tháng 10-1985, cô gấy vượt qua mức đến ở vị trí đầu tiên, trở thành vô địch thế giới. Khi Joanne đề ra mục tiêu phải thắng giải Người đàn ông thép ở Hawaii, cô ấy không hề biết mình có thể trở thành vận động viên ba môn phối hợp giỏi nhất thế giới. Nhưng cô ấy hiểu rằng mình có thể, nằm trong khả năng của mình, và cô ấy không hề tự huyễn hoặc mình. Sự phân định này đã tạo nên sự khác biệt. Đây là sự khác biệt mà những ai muốn đi lên từ tốt đến vĩ đại phải nắm vững, nhưng cũng là một điều mà những người không thể trở thành vĩ đại thường bỏ qua.

Tóm tắt chương

KHÁI NIỆM CON NHÍM (SỰ ĐƠN GIẢN TRONG BA VÒNG TRÒN)

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Để đi từ tốt lên vĩ đại đòi hỏi phải có sự thấu hiểu sâu sắc ba vòng tròn giao nhau, được diễn dịch thành một khái niệm rõ ràng và đơn giản (Khái niệm con nhím):

- Vấn đề quan trọng là phải thấu hiểu tổ chức của bạn có thể trở thành

giỏi nhất thế giới trong lĩnh vực gì, và cũng không kém quan trọng là không thể giỏi nhất trong lĩnh vực gì – chứ không phải là bạn "muốn" giỏi nhất trong lĩnh vực gì. Khái niệm con nhím không phải là một mục tiêu, một chiến lược, một dự định; đó là một sự thấu hiểu.

- Nếu bạn không thể giỏi nhất thế giới trong chính thế mạnh của bạn, thì thế mạnh này không thể là nền tảng của Khái niệm con nhím.

- Việc thấu hiểu vấn đề "giỏi nhất thế giới" là một tiêu chuẩn khắt khe hơn thế mạnh. Bạn có thể có thế mạnh nhưng không nhất thiết bạn phải giỏi nhất thế giới trong lợi thế đó. Ngược lại, có nhiều hoạt động bạn có thể trở thành giỏi nhất trên thế giới, nhưng hiện tại bạn không có thế mạnh.

- Để hiểu rõ động lực thúc đẩy cỗ máy kinh tế của bạn, hãy tìm một mẫu số chung (lợi nhuận trên mỗi x, hay trong các hoạt động xã hội, dòng tiền trên mỗi x) có ảnh hưởng lớn nhất.

- Các công ty nhảy vọt đề ra mục tiêu và chiến lược dựa trên sự thấu hiểu; các công ty đối trọng đề ra mục tiêu và chiến lược dựa trên sự can đảm giả tạo.

- Đi đến khái niệm con nhím là một quá trình lặp đi lặp lại. Hội đồng có thể là một công cụ hữu ích.

NHỮNG KHÁM PHÁ BẤT NGỜ

- Những công ty nhảy vọt cũng giống như những con nhím – loài vật đơn giản và bình dị chỉ biết có một "điều lớn lao" và gắn bó với nó. Những công ty đối trọng cũng giống như những con cáo – loài vật lanh lợi, khéo léo biết nhiều thứ nhưng thiếu nhất quán.

- Các công ty nhảy vọt cần trung bình 4 năm để tìm ra Khái niệm con nhím.

- Chiến lược bản thân nó không phân định công ty nhảy vọt và công ty đối trọng. Cả hai nhóm đều có chiến lược, và không có dữ liệu cho thấy các công ty nhảy vọt dành nhiều thời gian để lập kế hoạch chiến lược hơn là các công ty đối trọng.

- Bạn hoàn toàn không nhất thiết phải hoạt động trong một ngành công nghiệp vĩ đại thì mói tạo dựng được kết quả vĩ đại và bền vững. Cho dù ngành có tệ hại đến mấy, một công ty nhảy vọt đều tìm ra được cách mang lại lợi nhuận kinh tế thật sự phi thường.

CHƯƠNG SÁU: VĂN HOÁ KỶ LUẬT

Tự do chỉ mới là một phần câu chuyện và một nửa sự thật… Đó là lý do tại sao tôi đề nghị tượng Nữ thần Tự do ở bờ Đông nước Mỹ nên được thay thế bằng một bức tượng Trách nhiệm đặt ở bờ Tây.

-VIKTOR E.FRANKL,

Man’s Search for Meaning

Năm 1980, Geogre Rathmann bắt tay đồng sáng lập công ty sinh học Amgen. Trong vòng 20 năm, Amgen đi lên từ một công ty mới thành lập với nhiều vất vả thành một công ty trị giá 3,2 tỉ đô la với 6.400 nhân viên, tạo ra những sản phẩm máu giúp cải thiện đời sống của những người phải xạ trị hay thẩm tách thận.[215] Dưới thời Rathmannn, Amgen là một trong số ít những công ty sinh học có lợi nhuận và tăng trưởng liên tục. Họ liên tục có lợi nhuận, đến mức giá cổ phiếu của họ tăng 150 lần từ lúc mới bán ra thị trường vào tháng 6-1983 đến tháng 1-2000. Một nhà đầu tư chỉ cần bỏ ra 7.000 đô la mua cổ phiếu Amgen sẽ thu lợi hơn 1 triệu đô la, 13 lần tốt hơn cùng một khoản đầu tư vào thị trường chung.

Ít có công ty mới thành lập nào trở thành công ty vĩ đại, đa phần là vì họ phản ứng lại với tăng trưởng và thành công không đúng cách. Thành công của các công ty mới thành lập thường là do sức sáng tạo, trí tưởng tượng, những quyết định liều lĩnh vào những vùng đất chưa khai phá cộng thêm một nhiệt huyết có tầm nhìn. Khi một công ty tăng trưởng và trở nên phức tạp, nó bắt đầu vấp ngã bởi chính sự thành công của mình – quá nhiều người mới, quá nhiều khách hàng mới,quá nhiều đơn đặt hàng mới, quá nhiều sản phẩm mới. Những gì ngày xưa mang niềm vui giờ đây trở thành một quả bóng cồng kềnh càng chứa một mớ hỗn độn. Mâu thuẫn này sinh ra từ tình trạng thiếu kế hoạch, thiếu kế toán, thiếu hệ thống, thiếu người… Nhiều vấn đề nảy sinh – với khách hàng, với dòng tiền tệ, với các lịch trình.

Để giải quyết, một người nào đó (thường là thành viên Hội đồng quản trị) sẽ nói: "Đã đến lúc phải trưởng thành hơn. Nơi này cần được quản lý chuyên nghiệp." Công ty sẽ bắt đầu thuê những người có bằng MBA hay những nhà điều hành có kinh nghiệm từ các công ty tăng trưởng nhanh. Quá trình, quy trình, danh sách những việc cần làm, và những thứ tương tự bắt đầu xuất hiện như nấm. Môi trường bình đẳng ngày xưa bị thay thế bằng hệ thống cấp bậc. Chuỗi lệnh bắt đầu xuất hiện lần đầu tiên. Mối quan hệ báo cáo dần hình thành rõ ràng, và một lớp điều hành với những đặc quyền cũng bắt đầu xuất hiện. Sự phân biệt "chúng ta" và "chúng nó" xuất hiện – như trong một công ty thực thụ. Những giám đốc chuyên nghiệp cuối cùng cũng đã giải quyết được mớ hỗn độn. Họ tạo ra trật tự từ sự hỗn loạn, nhưng đồng thời họ cũng lấy đi mất tinh thần dám nghĩ dám làm. Các thành viên sáng lập bắt đầu làu bàu: "Thế này thì chẳng còn thú vị gì cả. Trước đây tôi chỉ cần nói là mọi thứ hoàn thành. Bây giờ tôi phải ngồi đây điền vào mấy cái biểu mẫu này và phải tuân theo những thứ luật lệ xuẩn ngốc. Tệ hơn nữa là tôi phải mất thì giờ vào những cuộc họp vô bổ." Sức sáng tạo diệu kỳ giảm dầm vì một số người có sáng kiến đã rời bỏ công ty, chán nản vì tình trạng quan liêu và cấp bậc. Công ty mới thành lập đầy hấp dẫn đã thay đổi thành một công ty bình thường, không có gì đặc biệt để nhắc đến. Căn bệnh ung thư của sự tầm thường bắt đầu phát triển mạnh mẽ.

Geogre Rathmann đã tránh được quỹ đạo giết chết tinh thần dám nghĩ dám làm này. Ông hiểu rằng quan liêu là để bù đắp cho sự yếu kém và thiếu kỷ luật – một vấn đề thường biến mất nếu bạn tập hợp được những người phù hợp ngay từ đầu. Đa số công ty phải thiết kế các luật lệ quan liêu để quản lý một số ít người không phù hợp trên chuyến xe, và thế là làm một số người phù hợp ra đi, thế là lại tăng thêm tỉ lệ người không phù hợp, và lại càng cần nhiều luật lệ quan liệu để bù đắp cho sự yếu kém và thiếu kỷ luật, và lại càng đẩy những người phù hợp xa hơn, và cứ thế tiếp tục một cái vòng luẩn quẩn. Rathmann cũng hiểu được một con đường khác: Tránh quan liêu và cấp bậc bằng cách xây dựng một văn hoá kỷ luật. Khi bạn đặt hai thế lực bổ sung cạnh nhau – một văn hoá kỷ luật với một tinh thần dám nghĩ dám làm – bạn có được công ty kỳ diệu mang lại hiệu suất tối ưu và kết quả lâu bền.

Ma trận Từ Tốt đến Vĩ đại của kỷ luật sáng tạo

Tổ chức cấp bậc	Tổ chức vĩ đại		Cao
Tổ chức quan liêu	Tổ chức mới thành lập		Văn hóa kỷ luật
Thấp	Tinh thần dám nghĩ dám làm	Cao	Thấp

Tại sao tôi lại bắt đầu chương này bằng một công ty công nghệ sinh học mới thành lập mà không phải là một trong những công ty vĩ đại của chúng ta? Bởi vì Rathmann đã ghi nhận sự thành công của ông là nhờ vào những gì ông học được khi còn làm việc tại Abbott Laboratories trước khi thành lập Amgen:

Những gì tôi học được từ Abbott là ý tưởng rằng khi bạn đặt ra mục tiêu trong năm, bạn phải ghi lại chúng một cách rõ ràng. Bạn có thể thay đổi kế hoạch trong năm, nhưng bạn không được thay đổi các mục tiêu đo lường kết quả của bạn. Bạn phải nghiêm khắc vào thời điểm cuối năm, tuân thủ những gì bạn đã nói sẽ thực hiện. Bạn không có cơ hội trình bày ý kiến của mình. Bạn không có cơ hội điều chỉnh và lừa phỉnh, và quyết định rằng bạn không có ý định thực hiện đúng kế hoạch, và điều chỉnh các mục tiêu lại để bạn cảm thấy tốt hơn. bạn không bao giờ chỉ tập trung vào những gì đã đạt được trong năm; bạn phải tập trung vào những gì bạn đã đạt được so với chính xác những gì bạn hứa sẽ đạt được – cho dù thước đo này có khó khăn đến mấy. Đó là tinh thần kỷ luật tôi đã học được từ Abbott, và chúng tôi áp dụng cho Amgen.

Rất nhiều kỷ luật của Abbott có từ năm 1968, khi họ thuê một giám đốc tài chính đặc biệt tên là Benard H.Semler. Semler không xem công việc của mình chỉ gói gọn là một kiểm soát viên tài chính hay một kế toán truyền thống.

Thay vào đó, ông bắt đầu đề ra các cơ chế hướng đến thay đổi văn hoá. Ông đã thiết kế một mô khung cho kế toán mà ông đặt tên là Kế toán trách nhiệm, trong đó mọi đề mục chi phí, thu nhập, và đầu tư đều được định rõ bằng một cá nhân chịu trách nhiệm cho đề mục đó. Ý tưởng này, rất cấp tiến vào những năm 1960, nhằm mục đích tạo ra một hệ thống trong đó mọi giám đốc của Abbott trong mọi bộ phận đều phải chịu trách nhiệm cho phần hiệu suất đầu tư của họ, theo cùng một thứ kỷ luật mà nhà đầu tư bắt một chủ doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm. Không còn chỗ để trốn sau các khoản chỉ định trong kế toán truyền thống, không còn chuyện chuyển các quỹ qua lại để che giấu sự quản lý kém hiệu quả, không còn cơ hội để đổ lỗi cho nhau.

Nhưng cái hay của hệ thống của Abbott không phải chỉ ở sự khắt khe, mà là cách họ dùng sự khắt khe và kỷ luật để tạo điều kiện cho sáng tạo và dám nghĩ dám làm. Geogre Rathmann cho biết: “Abbott tạo ra một tổ chức rất kỷ luật, nhưng không phải theo kiểu suy nghĩ cứng nhắc. Đây là mẫu hình vừa có kỷ luật về tài chính vừa có các suy nghĩ bất đồng trong sáng tạo. Chúng tôi dùng kỷ luật tài chính như một biện pháp để cung cấp nguồn tài nguyên cho công việc sáng tạo thật sự.” Abbott đã cắt giảm chi phí hành chính tính trên tỉ lệ phần trăm doanh số đến mức thấp nhất trong ngành (cách xa các đối thủ) và đồng thời trở thành một cỗ máy sáng tạo tương tự như 3M, khi thu nhập từ sản phẩm mới được tung ra thị trường trong vòng bốn năm gần nhất chiếm đến 65% doanh thu.

Sự sáng tạo hai mặt này xuyên suốt trong mọi phương diện của Abbott trong giai đoạn chuyển đổi, được đan xen vào tận văn hoá tổ chức. Một mặt, Abbott tuyển những nhà lãnh đạo có tinh thần dám nghĩ dám làm và trao cho họ quyền tự do quyết định con đường tốt nhất để đạt mục tiêu. Mặt khác, mọi cá nhân phải tuân thủ theo hệ thống của Abbott và phải chịu trách nhiệm về mục tiêu của mình. Họ có tự do, nhưng tự do trong khuôn khổ. Abbott công nhận nhà kinh doanh luôn mong muốn được linh hoạt tuỳ thời cơ. (Một nhà điều hành ở Abbott cho biết: “Chúng tôi nhận thức rằng việc lập kế hoạch là rất cần thiết, nhưng bản thân bản kế hoạch chỉ vô dụng mà thôi.”) Nhưng Abbott vẫn có kỷ luật và nói không với những cơ hội thoả được bài trắc nghiệm ba

vòng tròn. Mặc dù khuyến khích sáng tạo tối đa trong từng bộ phận, Abbott đồng thời cũng gắn chặt với Khái niệm con nhím là đóng góp cho việc chăm sóc sức khoẻ với chi phí hợp lý.

Abbott Laboratories thể hiện một kết luận chính của cuộc nghiên cứu: nền văn hoá kỷ luật. Bản chất văn hoá là một chủ đề khó nắm bắt để thảo luận, ít có được những mô hình rõ ràng như ba vòng tròn. Những điểm chính của chương này, thật ra, chỉ tóm lại trong một ý kiến trung tâm: Xây dựng nền văn hoá bao gồm những con người thực hiện những hành động kỷ luật trong ba vòng tròn, hoàn toàn nhất quán với Khái niệm con nhím.

Nói chính xác hơn, điều này có nghĩa như sau:

1. Xây dựng một nền văn hoá dựa trên ý tưởng tự do và trách nhiệm, trong một khuôn khổ.

2. Đặt vào trong nền văn hoá này những con người có kỷ luật, sẵn sàng làm bất cứ điều gì để hoàn thành trách nhiệm của mình. Họ sẽ đẩy tiêu chuẩn lên cao hơn.

3. Đừng lẫn lộn giữa văn hoá kỷ luật và kỷ luật chuyên chế.

4. Tôn trọng triệt để Khái niệm con nhím, thực hiện một cách sùng tín việc tập trung vào nơi giao nhau của ba vòng tròn. Cũng không kém phần quan trọng, hãy tạo ra một danh sách những việc phải ngừng làm và chấm dứt một cách có hệ thống bất cứ thứ gì không liên quan.

TỰ DO (VÀ TRÁCH NHIỆM) TRONG KHUÔN KHỔ

Hãy tưởng tượng một viên phi công. Anh ta bước vào khoang lái, chung quanh là hàng chục công tắc và cần gạt phức tạp, ngồi lên trên một cái máy trị giá 84 triệu đô la. Khi hành khách cố gắng nhồi nhét hành lý vào các khoang trên đầu và các cô tiếp viên hàng không chạy tới chạy lui bảo đảm ai vào chỗ người đó, anh ta bắt đầu thực hiện tiến trình kiểm tra trước khi bay. Từng bước từng bước một, đúng theo phương pháp, anh ta kiểm soát tất cả các đề mục cần thiết.

Sau khi mọi thứ đã sẵn sàng cho việc cất cách, anh ta liên lạc với hệ thống

kiểm soát thông lưu, tuân theo chỉ dẫn một cách chính xác – đi ra cổng bằng hướng nào, lấy đà theo hướng nào, sử dụng đường băng nào, và cất cánh theo hướng nào. Anh ta không tăng tốc và đưa chiếc máy bay lên không cho đến khi được phép cất cánh. Một khi đã bay lên, anh ta vẫn giữ liên lạc liên tục với trung tâm kiểm soát không lưu và giữ cho máy bay nằm trong giới hạn đường biên của hệ thống không lưu thương mại.

Tuy nhiên khi đến nơi, anh ta gặp phải một cơn bão lớn đầy sấm sét. Những cơn gió mạnh, tạt qua tạt lại, không đoán trước được hướng, làm cho cánh máy bay khi nghiêng sang trái, khi nghiêng sang phải. Hành khách nhìn ra ngoài cũng không thấy mặt đất, mà chỉ thấy những cụm mây đen khi dày khi mỏng và tiếng mưa đập vào cửa sổ. Cô tiếp viên hàng không thông báo: "Kính thưa quý hành khách, yêu cầu quý vị ngồi yên tại chỗ trong suốt thời gian còn lại của chuyến bay. Hãy dựng thẳng lưng ghế, gài dây an toàn và đặt tất cả hành lý dưới ghế phía trước. Chúng ta sắp sửa hạ cánh."

Những hành khách thiếu kinh nghiệm tự bảo "Tôi hy vọng là không quá lâu", lo lắng khi thấy gió rít và những tia chớp loé lên. Nhưng những hành khách giàu kinh nghiệm thì vẫn tiếp tục đọc sách báo, nói chuyện với người bên cạnh, và chuẩn bị cho buổi họp khi họ hạ cánh. Họ nghĩ: "Tôi đã từng gặp trường hợp như thế này rồi. Anh ta chỉ hạ cánh nếu an toàn."

Rõ ràng là như vậy, trong lần tiếp đất sau cùng, bánh xe đã được hạ xuống khi khối thép 120 tấn lướt với vận tốc 210km/giờ - hành khách nghe tiếng động cơ gầm rừ và cảm thấy bị ném mạnh về phía sau. Chiếc máy bay lại tăng tốc bay lên trời. Nó lại lượn một vòng và quay lại sân bay. Viên phi công mất ít phút mới mở hệ thống liên lạc nội bộ: "Xin lỗi quý vị. Chúng ta đang gặp gió chéo. Chúng ta sẽ cố một lần nữa." Trong lần tiếp theo, gió đã dịu lại vừa đủ và máy bay đáp xuống an toàn.

Nào, bây giờ hãy lùi lại một bước nghĩa về ví dụ này. Viên phi công hoạt động trong một hệ thống rất nghiêm, và anh ta không có quyền tự do thoát ra khỏi hệ thống này. (Chắc bạn sẽ không thích nghe các phi công nói: "Này, tôi vừa đọc trong một quyển sách về quản lý nói về giá trị của việc giao quyền – tự do thí nghiệm, sáng tạo, dám nghĩ dám làm, và cứ thử thật nhiều thứ rồi

giữ lại những gì thích hợp!") Nhưng đồng thời, những quyết định quan trọng – khi nào cất cánh, khi nào hạ cánh, khi nào phải bỏ, khi nào phải hạ cánh ở một nơi khác – đều tuỳ vào viên phi công. Cho dù hệ thống có nghiêm đến đâu thì một yếu tố trung tâm vẫn vượt lên trên hết: Phi công là người có trách nhiệm tuyệt đối đối với chiếc máy bay và những hành khách trên đó.

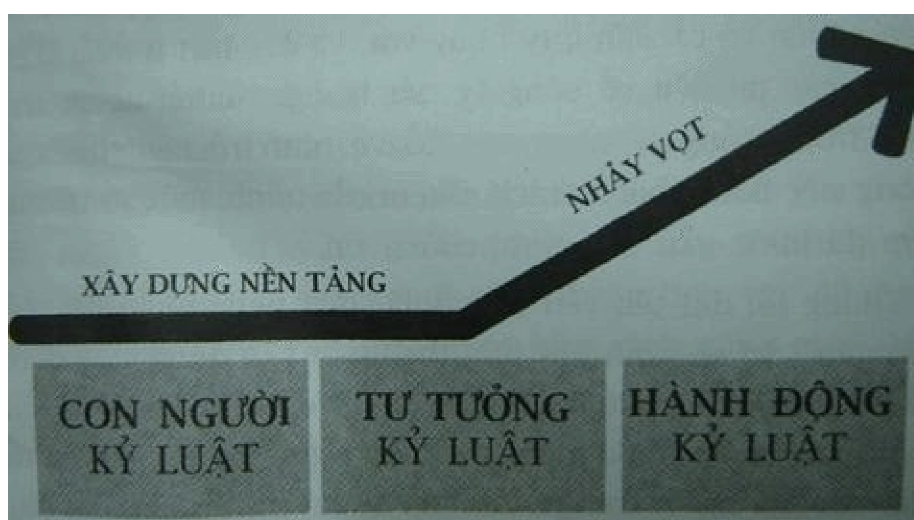
Điểm cần nói ở đây không phải là công ty cần có một hệ thống cũng nghiêm và kém linh hoạt như hệ thống không lưu. Dẫu sao thì nếu một hệ thống trong công ty không hoạt động, thì cũng không có chuyện hàng trăm người chết cháy trong đống thép méo mó. Dịch vụ khách hàng tại các hãng hàng không có thể rất tệ, nhưng bạn biết chắc mình sẽ đến nơi mình muốn đến một cách nguyên vẹn. Sự so sánh này là để chỉ ra rằng khi chúng ta nhìn vào các công ty nhảy vọt, chúng ta nhớ đến điểm hay nhất của mô hình phi công máy bay: tự do và trách nhiệm trong khuôn khổ của một hệ thống phát triển toàn vẹn.

Các công ty nhảy vọt thiết kế một hệ thống nhất quán với những hạn chế cụ thể, nhưng họ cũng cho phép mọi người quyền tự do và trách nhiệm trong khuôn khổ của hệ thống đó. Họ tuyển dụng những người có kỷ luật và không cần phải được quản lý, sau đó họ chỉ quản lý hệ thống, chứ không quản lý con người.

Bill Rivas tại Circuit City cho biết: "Đây chính là bí mật làm thế nào chúng tôi có thể điều hành các cửa hàng từ đằng xa, chỉ bằng điều khiển từ xa. Đó là sự kết hợp giữa các giám đốc cửa hàng tuyệt vời chịu trách nhiệm hoàn toàn các cửa hàng của họ, hoạt động trong một hệ thống tuyệt vời. Bạn phải có đội ngũ quản lý và những con người tin tưởng vào hệ thống và sẵn sàng làm những gì cần thiết để hệ thống hoạt động. Nhưng trong khuôn khổ của hệ thống, các giám đốc cửa hàng có rất nhiều chỗ trống, phù hợp với trách nhiệm của họ." Ở một chừng mực nào đó, Circuit City hoạt động trong ngành bán lẻ hàng điện máy gia dụng cũng như McDonald's hoạt động trong ngành nhà hàng, họ không đem lại trải nghiệm tinh tế nhất, mà là một trải nghiệm thống nhất. Hệ thống ngày càng hoàn thiện khi Circuit City thử nghiệm bằng cách cộng thêm nhiều mặt hàng như máy tính và đầu máy video (cũng như McDonald's thí nghiệm với món trứng McMuffins cho bữa sáng). Nhưng tại

bất cứ thời điểm nào, mọi người đều hoạt động trong khuôn khổ hệ thống. Bill Zierden cho biết: “Đó là một trong những điểm khác biệt giữa chúng tôi và những người trong cùng ngành kinh doanh trong những năm đầu 1980. Họ không thể mở rộng hơn, nhưng chúng tôi thì có. Chúng tôi có thể đặt cửa tiệm trên khắp đất nước, một cách nhất quán.” Câu nói này thể hiện một trong những lý do chính đưa Circuit City đi lên trong đầu những năm 1980 và vượt qua thị trường cổ phiếu chung hơn 18 lần trong vòng 15 năm tiếp theo.

Ở một mức độ nào đó, phần lớn quyển sách này đề cập đến việc tạo dựng một văn hoá kỷ luật. Tất cả phải được bắt đầu bằng con người kỷ luật. Quá trình chuyển đổi không bắt đầu bằng áp dụng kỷ luật cho những người không phù hợp trở thành phù hợp, mà là tuyển những người có kỷ luật lên chuyến xe ngay từ đầu. Sau đó chúng ta có tư tưởng kỷ luật. Bạn cần có kỷ luật để đối diện với sự thật phũ phàng, trong khi vẫn giữ vững niềm tin rằng bạn có thể tạo ra con đường đi đến vĩ đại. Quan trọng nhất, bạn cần có kỷ luật để tiếp tục tìm kiếm sự hiểu biết cho đến khi đạt được Khái niệm con nhím. Cuối cùng, chúng ta cần hành động kỷ luật, chủ đề chính của chương này. Thứ tự này rất quan trọng. Các công ty đối trọng thường cố gắng nhảy ngay vào hành động kỷ luật. Nhưng hành động kỷ luật mà không có những người có kỷ luật thì không thể bền vững, và hành động kỷ luật mà không có tư tưởng kỷ luật chắc chắn sẽ mang lại tai hoạ.



Thật ra, kỷ luật bản thân nó không mang lại kết quả vĩ đại. Chúng tôi tìm thấy rất nhiều công ty trong lịch sử có kỷ luật chặt chẽ và tiến thẳng đến tai hoạ,

chính xác và theo đường thẳng ngay ngắn. Không, vấn đề phải là trước hết tìm những người có kỷ luật, suy nghĩ khắt khe, những người này sau đó sẽ thực hiện hành động kỷ luật trong khuôn khổ một hệ thống nhất quán được thiết kế dựa trên Khái niệm con nhím.

ĐƯA CHUẨN MỰC LÊN TẦM CAO MỚI

Xuyên suốt cuộc nghiên cứu, chúng tôi rất ngạc nhiên khi thấy một số cứ liên tục được lặp đi lặp lại: có kỷ luật, nghiêm khắc, kiên trì, quyết tâm, cần mẫn, chính xác, khó tính, có hệ thống, có phương pháp, thiết thực, đòi hỏi, nhất quán, tập trung, chịu trách nhiệm. Những từ này liên tục xuất hiện trên các bài báo, các cuộc phỏng vấn, và các tư liệu nguồn về các công ty nhảy vọt, và đặc biệt ít xuất hiện trong các tài liệu về công ty đối trọng. Những người làm việc trong công ty nhảy vọt có vẻ như trở nên thái quá trong việc hoàn thành trách nhiệm của mình, một số trường hợp đã bước gần đến mức cuồng tín.

Chúng tôi đặt yếu tố này là “đưa tiêu chuẩn lên tầm cao mới”. Sự so sánh này dựa theo một vận động viên đẳng cấp thế giới có kỷ luật cao tên là Dave Scott. Dave đã sáu lần thắng cuộc thi ba môn phối hợp Người đàn ông thép tại Hawaii. Mỗi ngày, trung bình anh sẽ luyện tập chạy xe đạp 75 dặm, bơi 20.000 mét, và chạy bộ 17 dặm. Dave Scott không hề bị dư cân! Nhưng anh tin rằng một chế độ ăn uống ít chất béo, giàu chất bột sẽ đem lại cho anh lợi thế. Như vậy là Dave Scott, mỗi ngày đốt cháy ít nhất 5.000 calori thông qua luyện tập, vẫn đơn giản muốn đưa tiêu chuẩn cao hơn để giảm bớt chất béo dư thừa. Thật ra không có bằng chứng nào cho thấy anh phải tập nặng như vậy để thắng giải Người đàn ông thép; đó cũng không phải là dụng ý của câu chuyện. Vấn đề ở đây là việc đưa tiêu chuẩn lên tầm cao mới chỉ đơn giản là thêm một bước nhỏ mà anh nghĩ sẽ giúp anh khoẻ hơn, một bước nhỏ cộng thêm vào những bước nhỏ khác để tạo thành một siêu kỷ luật nhất quán. Tôi luôn nghĩ về Dave Scott đang chạy bộ trong cuộc thi marathon 42,2km – cố gắng hết sức dưới cái nắng 37,7^{o}C trên những cánh đồng nóng bỏng dung nham ở bờ biển Kona sau khi đã bơi 3,86 km trên biển và đạp xe 180km ngược gió – và tự nghĩ: “Nếu so sánh với quá trình tập luyện hàng ngày, thì thế này là không có gì ghê gớm.”

Tôi biết đây là một sự so sánh kỳ quặc. Nhưng ở một góc độ nào đó, các công ty nhảy vọt cũng giống Dave Scott. Hầu hết các câu trả lời cho câu hỏi làm sao từ tốt lên vĩ đại đều nằm trong sự kỷ luật nhất quyết làm bất cứ điều gì cần thiết để trở thành người giỏi nhất trong lĩnh vực đã được chọn lựa kỹ càng, rồi từ đó luôn tìm cách nâng cao. Thật sự đơn giản thế thôi. Và cũng thật sự chỉ khó đến thế thôi.

Mọi người ai cũng muốn mình giỏi nhất, nhưng hầu hết các tổ chức không đủ kỷ luật để tìm hiểu một cách rõ ràng, không bị cái tôi che khuất, về điều gì họ có thể giỏi nhất, và quyết tâm làm bất cứ điều gì cần thiết để biến tiềm năng thành thực tế. Họ thiếu kỷ luật để nâng tiêu chuẩn lên tầm cao mới.

Hãy so sánh Wells Fargo với Bank of America. Carl Reichardt chưa bao giờ nghi ngờ rằng Wells Fargo sẽ vượt qua việc xoá bỏ bảo hộ, trở thành một công ty mạnh hơn, chứ không hề yếu đi. Ông nhận thấy chìa khoá của việc đi lên thành một công ty vĩ đại không phải ở các chiến lược hoàn hảo mà là quyết tâm cao độ vứt bỏ những quan niệm truyền thống hàng trăm năm về ngành ngân hàng ra khỏi hệ thống. Reichardt nói: “Trong ngành ngân hàng có quá nhiều sự phí phạm. Loại bỏ chúng đòi hỏi sự kiên trì, không cần sự lỗi lạc.”

Reichardt đề ra một thái độ rõ ràng trong ban lãnh đạo: Chúng ta sẽ không bắt ai khác phải chịu khổ trong khi chúng ta vẫn sung sướng. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc chịu vất vả ngay tại đây trong phòng họp của ban lãnh đạo. Ông giữ lại lương của các nhà điều hành trong hai năm (mặc dù Wells Fargo đang trải qua những năm lợi nhuận cao nhất trong lịch sử hoạt động của nó). Ông cho đóng cửa phòng ăn của lãnh đạo và thay vào đó bằng một dịch vụ nấu ăn cho ký túc xá. Ông cho đóng cửa thang máy dành riêng cho lãnh đạo, bán đi các máy bay riêng của công ty, và cấm trồng cây xanh trong phòng hợp ban lãnh đạo vì nó tốn quá nhiều công chăm sóc. Ông cũng không phục vụ cà phê miễn phí trong phòng họp. Ông loại bỏ việc cung cấp cây Giáng sinh cho các giám đốc. Ông ném trả báo cáo lại cho người nộp nếu nó được đóng gáy đẹp đẽ, kèm theo lời khiển trách: “Tại sao anh lại phí tiền thế này? Thêm một cái bìa thì được gì?” Reichardt tham gia cuộc họp với các nhà điều hành khác trên

một cái ghế cũ kỹ, các phần nệm bên trong đã bong cả ra ngoài. Nhiều khi ông cứ ngồi đó rứt các chỗ nệm bị bong ra và lắng nghe các lời đề nghị chi tiền; một bài báo đã viết: “và thế là rất nhiều dự án phải làm đã bị cho qua.” Đối diện bên kia đường lả Bank of America, nơi các nhà điều hành cũng phải đối mặt với vấn đề xoá bỏ bảo hộ và nhận thấy nhu cầu phải loại bỏ các phí phạm. Tuy nhiên, không như Wells Fargo, các nhà điều hành Bank of America không có được kỷ luật để nâng các tiêu chuẩn. Họ vẫn giữ lại vương quốc cao sang dành cho lãnh đạo trong toà tháp đồ sộ tại trung tâm thành phố San Francisco. Phòng tổng giám đốc được quyển sách Breaking the Bank miêu tả là: “một phòng lớn ngay góc hướng đông bắc ăn thông với một phòng hội nghị, trải thảm phương đông, các cửa sổ cao từ sàn lên trần cho phép nhìn toàn cảnh vịnh San Francisco từ cầu Golden Gate đến cầu Bay Bridge. (Chúng tôi cũng không thấy dữ liệu nào nhắc đến những chiếc ghế bị bong nệm). Thang máy chạy thẳng đến tầng lầu của các nhà điều hành, đi xuống nhẹ nhàng đến tầng trệt, không bị làm phiền bởi sự xâm nhập của những cá thể thấp kém hơn. Không gian rộng thênh thang trong phòng điều hành làm cho cửa sổ trông có vẻ cao hơn, tạo cảm giác đang bay trên đám mây trong một thành phố trên cao dành cho những kẻ thượng lưu đang thống trị thế giới bên dưới. Việc gì phải tự hành hạ mình khi cuộc sống quá tốt như thế ?

Sau khi thua lỗ 1,8 tỉ đô trong ba năm liên tục giữa thập niên 1980, Bank of America buộc lòng phải thực hiện những thay đổi cần thiết để thích ứng với việc xoá bỏ bảo hộ (chủ yếu là nhờ tuyển dụng những nào lãnh đạo bên Wells Fargo). Nhưng ngay cả trong những ngày đen tối nhất, Bank of America cũng không thể buộc mình từ bỏ những đặc quyền đã ngăn cản các nhà điều hành của họ rời khỏi thế giới thực. Tại một cuộc họp Hội đồng quản trị giữa lúc khủng hoảng đang xảy ra cho Bank of America, một thành viên đã đưa ra đề nghị hợp lý là “Hãy bán chiếc phi cơ riêng của công ty.” Những giám đốc khác lắng nghe lời đề nghị này, rồi cho qua luôn.

MỘT NỀN VĂN HOÁ, KHÔNG PHẢI MỘT NHÀ ĐỘC TÀI

Chúng tôi đã định không đưa chương này vào trong quyển sách. Một mặt, các công ty nhảy vọt đều có kỷ luật hơn các công ty so sánh trực tiếp, ví dụ như

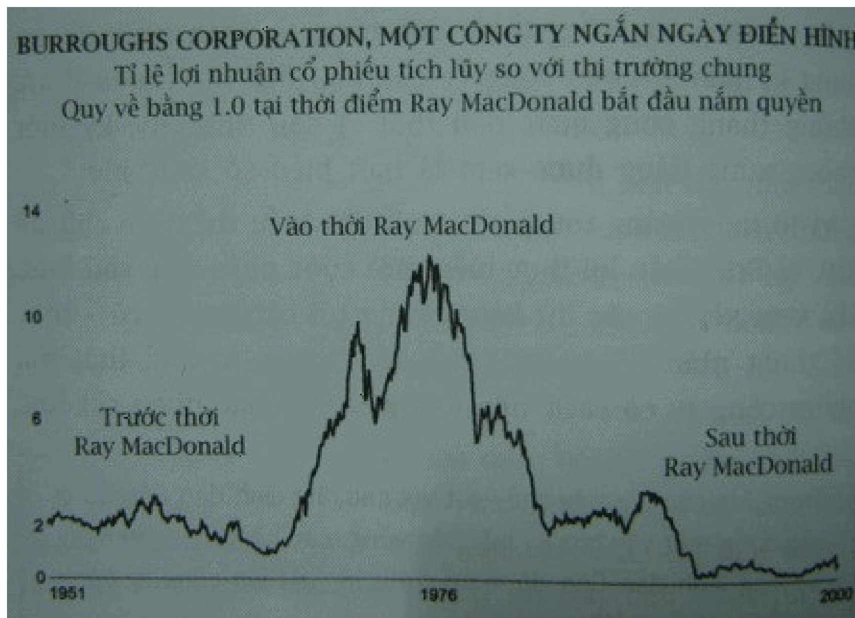
Wells Fargo đối ngược với Bank of America. Mặt khác, các công ty ngắn ngày cũng thể hiện họ có kỷ luật tốt như công ty nhảy vọt.

Eric Hagen, sau khi hoàn thành một chủ đề phân tích đặc biệt về văn hoá lãnh đạo trong các công ty, đã phát biểu: “Theo như phân tích của tôi, tôi không nghĩ chúng ta có thể đưa kỷ luật vào như là một khám phá. Kết quả thấy rõ ràng các Tổng giám đốc công ty ngắn ngày đã áp dụng kỷ luật sắt vào công ty của họ nhờ vậy họ có được những thành công bước đầu thật vĩ đại. Như vậy, kỷ luật không xứng đáng được xem là một biến số khác biệt.”

Vì tò mò, chúng tôi quyết định tìm hiểu thêm về chủ đề này, và Eric nhận lời thực hiện một cuộc phân tích sâu hơn. Khi xem xét kỹ các dữ liệu, chúng tôi càng thấy rõ – mặc dù thoạt nhìn thì không phải như vậy – là quả thật hai nhóm công ty có cách tiếp cận kỷ luật khác nhau rất lớn.

Trong khi các công ty nhảy vọt với các nhà lãnh đạo Cấp độ 5 xây dựng một văn hoá kỷ luật bền vững, các công ty ngắn ngày với nhà lãnh đạo Cấp độ 4 áp dụng kỷ luật lên công ty bằng kỷ luật của mình.

Hãy xem xét trường hợp của Ray MacDonald, người nắm quyền Burroughs vào năm 1964. Là một người giỏi nhưng thiếu tinh tế, MacDonald luôn nắm áp đảo trong các cuộc nói chuyện, giành kể chuyện cười, và chỉ trích những người kém lanh lợi hơn ông (bao gồm gần như hầu hết mọi người chung quanh ông). Ông ra lệnh cho mọi việc hoàn tất, sử dụng một dạng áp lực sau này được gọi là “The MacDonald Vise.” MacDonald đã tạo ra những kết quả vĩ đại trong giai đoạn nắm quyền. Cứ mỗi đô la đầu tư trong năm 1964, khi ông nắm quyền chủ tịch, và rút ra vào năm 1977, khi ông về hưu, mang lại lợi nhuận cao hơn thị trường chung 6,6 lần. Tuy nhiên công ty không có được văn hoá kỷ luật để tiếp tục phát triển khi không còn ông. Khi ông về hưu, những thuộc hạ của ông bị tê liệt vì không thể quyết định, khiến cho công ty, theo như lời tờ Business Week, “không có khả năng làm được việc gì cả.” Burroughs bắt đầu trượt dài, giá trị cổ phiếu tích luỹ rơi xuống chỉ bằng 93% thị trường chung trong giai đoạn từ lúc kết thúc triều đại của MacDonald cho đến năm 2000.



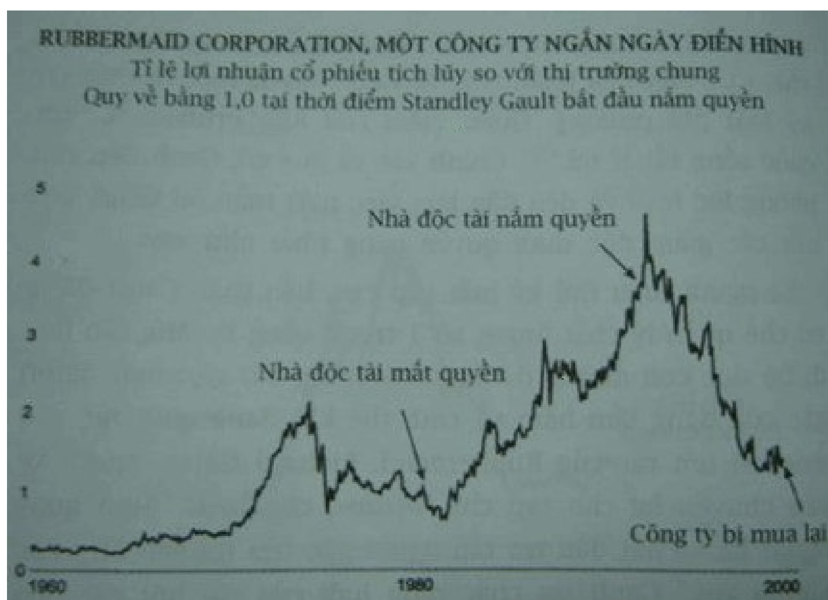
Chúng tôi nhận thấy một tình trạng tương tự tại Rubbermaid dưới quyền của Stanley Gault. Hãy nhớ lại trong chương 2 về cấp độ 5, Gault đã đáp trả lời buộc tội rằng ông là một nhà độc tài rằng: "Vâng, nhưng tôi là một nhà độc tài trung thực." Gault áp dụng kỷ luật sắt tại Rubbermaid – lập kế hoạch và phân tích đối thủ cạnh tranh một cách nghiêm chỉnh, nghiên cứu thị trường một cách có hệ thống, phân tích lợi nhuận, kiếm soát chi phí chặt chẽ,v.v… Một nhà phân tích đã viết: "Đây là một tổ chức có kỷ luật phi phường . Quan điểm của Rubbermaid đối với cuộc sống rất tỉ mỉ." Chính xác và quy củ, Gault đến văn phòng lúc 6:30 và đều đặn làm việc một tuần 80 tiếng, yêu cầu các giám đốc dưới quyền cũng phải như vậy.

Là người tuân thủ kỷ luật cấp cao, bản thân Gault đã là cơ chế quản lý chất lượng số 1 trong công ty. Một lần ông đi bộ dọc con đường ở Mahattan, ông bắt gặp một người gác cửa đang lẩm bẩm và chửi thề khi quét rác vào một cái hố rác của Rubbermaid. Richard Gates, người kể câu chuyện lại cho tạp chí Fortune, cho biết: "Stan quay ngoắt lại và bắt đầu tra tấn người gác cửa tại sao ông này không vui." Gault tin chắc rằng lưỡi cưa của cái hốt rác quá dày, và nhanh chóng ra lệnh cho kỹ sư thiết kế lại sản phẩm. Gault nói: "Nhắc đến chất lượng, tôi là một người khó chịu." Tổng giám đốc dưới quyền ông đồng tình: "Ông ấy có thể nổi điên."

Rubbermaid đã vươn lên rất ấn tượng dưới sự độc tài của nhà lãnh đạo kỷ luật

độc tôn này nhưng sau đó cũng sụt giảm rất ấn tượng khi ông ra đi. Dưới thời Gault, Rubbermaid vượt qua thị trường 3,6 lần. Sau khi Gault ra đi, Rubbermaid giảm 59% giá trị phần trăm so với thị trường, trước khi bị Newell mua lại.

Một ví dụ khác cũng rất hay về hội chứng tuân thủ kỷ luật là Chrysler dưới quyền Lee Iacocca, người được tạp chí Business week miêu tả đơn giản là: "Người đàn ông. Nhà độc tài. Lee." Iacocca trở thành chủ tịch Chrysler năm 1979 và áp đặt cá tính mạnh mẽ của mình để đưa công ty vào kỷ luật vào điều chỉnh hoạt động kinh doanh. Iacocca đã viết về những ngày đầu tại công ty của mình như sau: "Ngay lập tức tôi biết nơi này đang trong tình trạng hỗn loạn và cần một liều thuốc kỷ luật và quy củ, một cách nhanh chóng."[242] Trong năm đầu tiên, ông đã đại tu cơ cấu lãnh đạo, đề ra các tiêu chuẩn kiểm soát tài chính chặt chẽ, cải thiện biện pháp quản lý chất lượng, hợp lý hoá lịch trình sản xuất, và thực hiện những cuộc cắt giảm nhân viên để bảo toàn tiền tệ. "Tôi cảm thấy mình giống một bác sĩ quân y… Chúng tôi phải thực hiện những cuộc giải phẫu toàn diện, cố gắng giữ lại những gì có thể." Khi làm công việc với công đoàn, ông bảo họ: "Nếu các bạn không giúp tôi, tôi sẽ làm cho các bạn chết hết. Ngay sáng mái tôi sẽ tuyên bố phá sản, và tất cả các bạn sẽ mất việc." Iacocca đã mang lại kết quả phi thường và Chrysler trở thành một trong những trường hợp xoay chuyển tình thế nổi tiếng nhất trong lịch sử ngành công nghiệp.



Tuy nhiên, vào khoảng giữa thời gian nắm quyền của mình, Iacocca có vẻ mất tập trung và công ty lại bắt đầu đi xuống một lần nữa. Tờ báo Wall Street Journal đã viết: “Ông Iacocca lãnh đạo việc nâng cấp tượng Nữ thần Tự do, tham gia uỷ ban quốc hội về việc cắt giảm ngân sách và viết quyển sách thứ hai. Ông tham gia, viết bài thường xuyên cho báo, mua một biệt thự ở Ý để bắt đầu sản xuất rượu và dầu ô-liu… Các nhà phê bình đều đồng ý rằng những việc này đã làm ông phân tâm, và là nguyên nhân sâu xa cho các vấn đề của Chrysler… Cho dù ông có bị phân tâm hay không, thì rõ ràng làm một người anh hùng của nhân dân là một nghề phụ khá tốn công.”

Thậm chí còn tệ hơn nghề tay trái là một anh hùng dân tộc, sự thiếu kỷ luật giữ cho Chrysler chỉ hoạt động trong những lĩnh vực họ có thể làm giỏi nhất trên thế giới đã dẫn đến một loạt các hoạt động đầu tư thiếu kỷ luật. Năm 1985, ông bị cuốn vào ngành hàng không. Trong khi hầu hết các Tổng giám đốc khác có lẽ đã hài lòng với một chiếc phản lực Gulfstream, Iacocca quyết định mua luôn cả công ty Gulfstram, Iacocca quyết định mua luôn cả công ty Gulfstream! Cũng trong khoảng giữa những năm 1980, ông tham gia vào một liên doanh đắt tiền và hoàn toàn thất bại với nhà sản xuất xe hơi thể thao Maserati của Ý. Một nhà điều hành Chrysler đã về hưu cho biết: “Iacocca rất đam mê những gì của Ý.” Tờ Business Week đã viết: “Iacocca đã có một biệt thự khiêm tốn tại Tuscany. Những nguồn tin bên trong cho rằng ông quyết tâm tham gia liên minh với đối tác người Ý đến mức những thực tế về tình hình thương mại đã bị bỏ qua.” Một số người ước tính số tiền thua lỗ trong thương vụ với Maserati vào khoảng 200 triệu đô, mà theo như tạp chí Forbes thì đây là “một khoản tiền kếch sù bỏ ra cho một chiếc xe kiểu thể thao có giá cao và dung lượng thấp. Dẫu sao thì cũng không thể sản xuất hơn vài ngàn chiếc.”

Trong nửa đầu thời gian nắm quyền, Iacocca đã mang lại kết quả phi thường, đưa công ty từ bờ vực phá sản vượt lên thị trường chung gấp 3 lần. Trong nửa sau giai đoạn nắm quyền, công ty tụt dốc xuống thấp hơn thị trường 39% và đối mặt với khả năng phá sản lần nữa. Một nhà điều hành Chrysler đã viết: “Giống như những bệnh nhân tim, chúng tôi vượt qua được cuộc phẫu thuật

cách đây vài năm, để rồi quay lại với lối sống thiếu lành mạnh trước đây.”

Những trường hợp trên đây minh hoạ cho một kiểu mẫu có thể tìm thấy ở mọi công ty ngắn ngày: một sự vượt trội đáng kinh ngạc dưới quyền một người có kỷ luật thép, sau đó là một sự tụt dốc cũng không kém phần kinh ngạc khi nhà độc tài ra đi mà không để lại một văn hoá kỷ luật thật sự, hoặc khi chính bản thân nhà độc tài không giữ được kỷ luật và lang thang vô định ngoài ba vòng tròn. Vâng, kỷ luật là cần thiết để đưa đến kết quả vĩ đại, nhưng hành động kỷ luật mà không có sự hiểu biết kỷ luật về ba vòng tròn cũng không mang lại kết quả vĩ đại và bền vững.

QUYẾT TÂM GIỮ VỮNG KHÁI NIỆM CON NHÍM

Trong gần 40 năm, Pitney Bowes sống trong chiếc tổ ấm áp và được bảo vệ bởi độc quyền. Nhờ vào mối quan hệ chặt chẽ với Bộ Bưu chính Mỹ và bản quyền máy in giá tem, Pitney Bowes nắm giữ 100% thị trường thư có giá tem in bằng máy. Đến cuối những năm 1950, gần phân nửa bưu phẩm trên nước Mỹ đi qua máy in giá tem của Pitney Bowes. Mức lợi nhuận gộp đạt trên 80%, không có đối thủ cạnh tranh, thị trường rộng lớn, một ngành kinh doanh không sợ suy thoái, Pitney Bowes không cần phải là một công ty vĩ đại mà chỉ là một công ty được hưởng cơ chế độc quyền vĩ đại.

Sau đó, như vẫn thường xảy ra với các công ty độc quyền khi vỏ bọc bảo hộ không còn nữa, Pitney Bowes bắt đầu trượt dài. Đầu tiên là một sắc lệnh đồng thuận buộc Pitney Bowes phải nhượng quyền cho đối thủ cạnh tranh mà không tính tiền nhượng bản quyền. Trong vòng 6 năm, Pitney Bowes đã có đến 16 đối thủ cạnh tranh. Pitney Bowes rơi vào tình trạng phân toán hỗn loạn theo kiểu “Gà con ơi, trời sắp sập”, vung tiền vào các vụ mua lại hay liên doanh kém may mắn, trong đó có một vụ đột nhập vào ngành bán lẻ máy tính tốn mất một khoản khổng lồ 70 triệu đô (bằng 54% vốn ròng của cổ đông). Năm 1973, công ty thua lỗ lần đầu tiên trong lịch sử kinh doanh của họ. Tình trạng của họ thể hiện một trường hợp điển hình của một công ty độc quyền dần dần suy yếu khi phải đối mặt với sự thật cạnh tranh khó khăn.

May mắn thay, một nhà lãnh đạo Cấp độ 5, Fred Allen, đã bước vào và đặt ra

những câu hỏi hóc búa để hiểu biết thấu đáo vai trò của Pitney Bowes trên thế giới. Thay vì tự cho mình có thể trở nên giỏi nhất thế giới trong việc phục vụ công việc hậu trường có liên quan đến việc truyền thông tin của các doanh nghiệp. Họ cũng nhận thấy các sản phẩm hỗ trợ phức tạp, ví dụ như máy fax và máy photocopy chuyên dụng, hoàn toàn thích hợp với cỗ máy kinh tế dựa vào lợi nhuận trên mỗi khách hàng, nhờ lợi thế mạng lưới kinh doanh và dịch vụ dày đặc.

Allen và người kế nhiệm, Geogre Harvey, đã áp dụng một mô hình đa dạng hoá có kỷ luật. Pitney Bowes cuối cùng đã đạt được 45% thị phần máy fax công nghệ cao dành cho các công ty lớn, mộ cỗ máy in tiền khổng lồ. Harvey thực hiện một quy trình đầu tư có hệ thống vào công nghệ và sản phẩm mới, như máy xử lý bưu tín Paragon có thể dán kín và gửi thư đi, và đến những năm cuối 1980, Pitney Bowes liên tục đạt tới mức hơn 50% doanh thu đến từ các sản phẩm mới được giới thiệu trong vòng ba năm trở lại. Sau này Pitney Bowes trở thành nhà tiên phong trong việc kết nối các cổ máy trong phòng xử lý Internet, tạo nên một cơ hội nữa để đa dạng hoá có kỷ luật. Điểm chính yếu ở đây là mọi bước đi trong quá trình đa dạng hoá hay đổi mới đều nằm trong ba vòng tròn.

Sau khi tụt xuống thấp hơn thị trường 77% trong những ngày đen tối vào năm 1973 do sắc lệnh đồng thuận, Pitney Bowes đã xoay chuyển tình thế, và cuối cùng vượt lên trên thị trường 15 lần vào đầu năm 1999. Từ 1973 đến 2000, Pitney Bowes đã vượt qua Coca-Cola, 3M, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Walt Disney, và cả General Electric. Bạn có thể kể tên bất cứ công ty nào khác cũng từ vỏ bọc độc quyền đi lên với kết quả như thế này không? AT&T không làm được. Xerox cũng không. Ngay cả IBM cũng không.

Pitney Bowes minh hoạ cho những gì có thể xảy ra khi một công ty thiếu kỷ luật để giới hạn trong ba vòng tròn, và ngược lại, điều gì có thể xảy ra khi họ lại áp dụng kỷ luật.

Các công ty nhảy vọt đều thực hiện tốt câu thần chú đơn giản: “Bất cứ điều gì không phù hợp với Khái niệm con nhím, chúng ta sẽ không làm. Chúng ta sẽ

không tham gia vào các hoạt động kinh doanh không phù hợp. Chúng ta sẽ không mua lại những công ty không phù hợp. Chúng ta không tham gia vào các liên doanh không phù hợp. Nếu nó không phù hợp, chúng ta sẽ không làm. Chấm hết.”

Ngược lại, chúng tôi nhận thấy việc thiếu kỷ luật để giới hạn trong ba vòng tròn là một yếu tố chính dẫn đến sự suy yếu của hầu hết công ty đối tượng. Mọi công ty đối trọng hoặc 1) thiếu kỷ luật để hiểu được ba vòng tròn, hoặc 2) thiếu kỷ luật để giới hạn ba vòng tròn.

R.J.Reynolds là một trường hợp điển hình. Cho đến thập niên 1960, R.J.Reynolds có một khái niệm đơn giản và rõ ràng, xoay quanh việc là công ty thuốc lá tốt nhất nước Mỹ - vị trí này họ đã nắm giữ ít nhất là 25 năm. Vào năm 1964, Văn phòng Giải phẫu Trung ương (Surgeon General’s Office) đưa ra một bản báo cáo cho thấy thuốc lá liên quan đến ung thư, và R.J.Reynolds bắt đầu đa dạng hoá khỏi ngành thuốc lá như một biện pháp phòng thủ. Dĩ nhiên là tất cả các công tu thuốc lá đều đa dạng hoá cùng một lúc vì cùng một lý do, kể cả Philip Morris. Nhưng hành động đi ra ngoài ba vòng tròn của R.J.Reynolds vượt qua mọi suy luận logic.

R.J.Reynolds dành gần 1/3 tài sản tập đoàn trong năm 1970 để mua một công ty vận chuyển container và một công ty khai thác dầu. (Sea-Land và Aminoil), với ý định kiếm tiền từ việc chuyên chở dầu do họ khai thác. Được, đây là ý tưởng không đến nỗi tồi. Nhưng ý tưởng này thì có liên quan gì đến Khái niệm con nhím của R.J.Reynolds? Đây là một vụ mua lại thiếu kỷ luật trầm trọng được tiến hành một phần vì nhà sáng lập Sea-Land là bạn thân của Chủ tịch E.J.Reynolds.

Sau khi đổ hơn 2 tỉ đô vào Sea-Land, tổng số tiền đầu tư đã gần bằng toàn bộ tài sản ròng của cổ đông. Cuối cùng, sau nhiều năm vắt kiệt ngành kinh doanh thuốc lá để đầu tư vào ngành kinh doanh tàu cũng đang chìm dần, R.J.Reynolds phải thừa nhận thất bại và bán Sea-Land. Một người cháu của Reynolds đã than phiền: “Nhìn xem, đây là những người giỏi nhất trên thế giới về sản xuất và kinh doanh sản phẩm thuốc lá, nhưng họ biết gì về tàu biển và dầu mỏ? Tôi không lo vì họ sẽ phá sản, nhưng họ trông giống mấy

cậu thanh niên cao bồi có quá nhiều tiền trong túi.

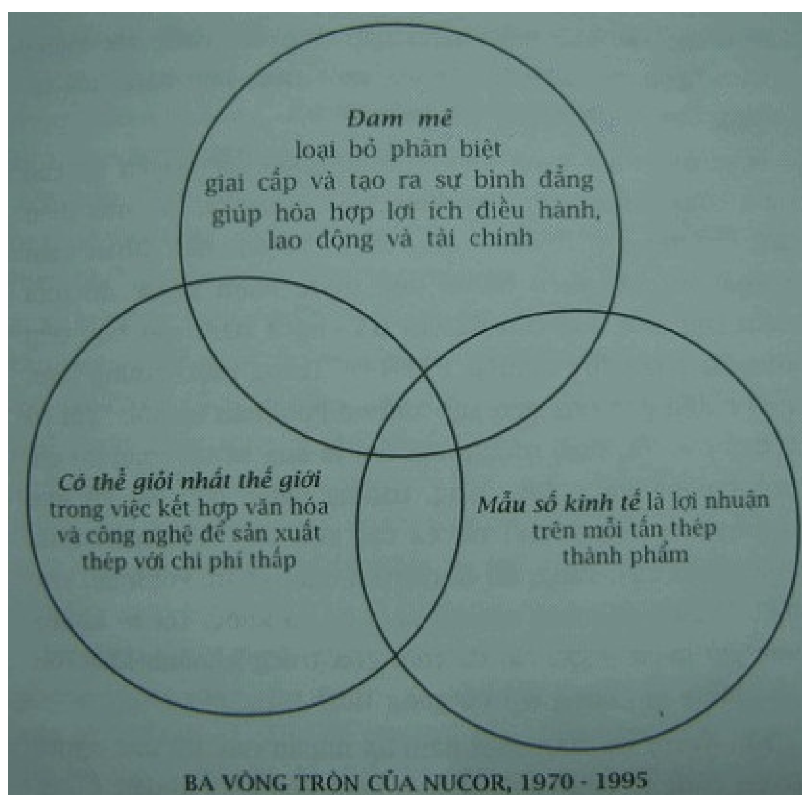
Công bằng mà nói, Philip Morris cũng không có được một quá khứ hoàn hảo về đa dạng hoá, bằng chứng là họ sai lầm trong việc mua lại 7UP. Tuy nhiên, khác xa với R.J.Reynolds, Philip Morris cho thấy kỷ luật cao hơn trong việc phản ứng lại trước bản báo cáo của văn phòng giải phẫu. Thay vì từ bỏ hoàn toàn Khái niệm con nhím, họ định nghĩa lại Khái niệm con nhím này liên quan đến việc xây dựng các nhãn hiệu toàn cầu trong các ngành hàng tiêu dùng không tốt cho sức khoẻ là mấy (thuốc lá, bia, nước ngọt, cà phê, sôcôla, phô mai v.v…). Kỷ luật cao của Philip Morris giữ giới hạn trong ba vòng tròn là một yếu tố chính giải thích vì sao kết quả hai công ty hoàn toàn khác biệt sau bản báo cáo năm 1964, mặc dù cả hai đều đối mặt cùng những cơ hội và đe doạ như nhau. Từ 1964 đến 1989 (khi R.J.Reynolds biến mất khỏi thị trường chứng khoán chính thức vì bị mua lại), 1 đô đầu tư vào Philip Morris thu lợi hơn 4 lần 1 đô đầu tư vào R.J.Reynolds.

Rất ít công ty có kỷ luật để khám phá Khái niệm con nhóm, càng ít kỷ luật để xây dựng nhất quán quanh khái niệm này. Họ không hiểu được một nghịch lý đơn giản: Công ty càng có kỷ luật cao trong việc giữ giới hạn trong ba vòng tròn. họ càng có nhiều cơ hội hấp dẫn để tăng trưởng. Thật vậy, một công ty vĩ đại dễ chết vì phải tiêu hoá quá nhiều cơ hội hơn là chết vì đói cơ hội. Thử thách không còn là việc tạo ra cơ hội, mà là việc chọn lọc cơ hội.

Cần phải có kỷ luật mới trả lời “Không, cảm ơn” đối với các cơ hội lớn. Một việc dù là “cơ hội ngàn năm mới có một lần” cũng không có ý nghĩa gì nếu nó không phù hợp với ba vòng tròn.

Quan niệm phải nhất quán tối đa với Khái niệm con nhím không chỉ liên quan đến các hoạt động chiến lược sản phẩm. Khái niệm này còn liên quan đến toàn thể cách bạn điều hành và xây dựng tổ chức. Nucor xây dựng thành công xung quanh khái niệm con nhím là phải thu phục được văn hoá và công nghệ để sản xuất thép. Đặt ở trung tâm của Nucor là ý tưởng phải hoà hợp mối quan tâm của công nhân với cấp lãnh đạo và các cổ đông thông qua một chế độ nhân tài công bằng không phân biệt giai cấp. Ken Iverson đã viết trong quyển Plain Talk vào năm 1998:

Sự bất công vẫn còn xuất hiện rất nhiều trong các tổ chức kinh doanh. Ý tôi muốn nói đến sự bất công của hệ thống cấp bậc được hợp thức hoá và thể chế hoá theo nguyên tắc "Chúng tôi" và "Họ" … Những người đứng đầu hệ thống cấp bậc trong tổ chức tự cho phép mình hết đặc quyền này đến đặc quyền khác, phô trương những đặc quyền này trước mặt những người phải làm việc thật sự, rồi sau đó lại tự hỏi tại sao nhân viên lại không thông cảm với lời cầu khẩn của cấp quản lý phải giảm chi phí và tăng lợi nhuận… Khi tôi nghĩ đến hàng triệu đô do những người lãnh đạo cấp cao chi ra để động viên những người vẫn liên tục bị chính hệ thống cấp bậc này làm thất vọng, tôi chỉ còn biết lắc đầu.



BA VÒNG TRÒN CỦA NUCOR, 1970 - 1995

Khi chúng tôi phỏng vấn Ken Iverson, ông cho biết gần như 100% thành công tại Nucor là nhờ vào khả năng đưa khái niệm đơn giản của họ thành những hành động kỷ luật nhất quán với khái niệm đó. Nucor trở thành một công ty trong danh sách Fortune 500 với giá trị 3,5 tỉ đô mà chỉ có bốn cấp quản lý và bộ máy nhân viên tại văn phòng chính có ít hơn 25 người – điều hành, tài chính, thư ký, toàn bộ bộ máy – chen chúc nhau trong một căn phòng thuê có diện tích bằng một phòng khám răng nhỏ. Bàn ghế rẻ tiền được bày ngoài

hành lang, bản thân hành lang cũng không lớn hơn một cái buồng nhỏ. Thay vì phải có phòng ăn riêng, các nhà điều hành tiếp đón các chức sắc viếng thăm tại quán ăn Phil's Diner, một tiệm bán bánh mì tại trung tâm thương mại đối diện.

Các nhà điều hành không được nhận ra các quyền lợi cao hơn công nhân trực tiếp đứng máy. Thật ra, các nhà điều hành được còn ít hơn đặc quyền hơn. Ví dụ, mọi nhân viên (ngoại trừ cấp điều hành) đều được nhận 2.000 đô mỗi năm cho mỗi đứa con để chi trả cho 4 năm sau học tiếp theo sau khi tốt nghiệp PTTH. Trong một trường hợp, một người đàn ông đến gặp Marvin Pohlman và nói: "Tôi có 9 đứa con. Có phải ông muốn nói là ông sẽ trả toàn bộ chi phí 4 năm học – cao đẳng, trường nghề, hay bất cứ loại trường học nào – cho tất cả các con tôi?" Pohlman thừa nhận điều này, vâng, đó là chuyện chắc chắn. Pohlman cho biết: "Người đàn ông này cứ ngồi đó và khóc. Tôi sẽ không bao giờ quên được. Nó đã tóm gọn trong khoảnh khắc tất cả những gì chúng tôi cố gắng thực hiện."

Khi Nucor có được một năm lợi nhuận cao, thì mọi người trong công ty đều có được một năm nhiều lợi nhuận. Công nhân của Nucor được trả lương cao đến mức một phụ nữ đã bảo chồng bà: "Nếu ông bị đuổi khỏi Nucor, tôi sẽ ly dị ông." Nhưng khi Nucor gặp khó khăn, mọi người từ trên xuống dưới đều phải chịu đựng. Những người chức cao chịu khổ nhiều hơn. Ví dụ như trong cuộc suy thoái năm 1982, lương công nhân giảm 25%, lương quản lý giảm 60%, lương Tổng giám đốc giảm 75%.

Nucor thực hiện nhiều biện pháp, vượt quá mức thông thường để giữ cho sự phân biệt giai cấp không len vào được như các tổ chức khác. Tất cả tên của 7000 nhân viên, chứ không chỉ có cấp quản lý và điều hành được xuất hiện trong báo cáo hàng năm.[271] Mọi người, ngoại trừ giám sát an toàn và khách đến thăm, đều mang nón bảo hộ có cùng một màu. Câu chuyện màu của nón bảo hộ nghe có vẻ linh tính, nhưng sự thực nó là một vấn đề. Một số quản đốc đã than phiền rằng chiếc nón bảo hộ của họ có màu đặc biệt giúp họ được phân biệt là người cấp trên, dấu hiệu đẳng cấp này có thể được để trên kệ sau xe hơi hay xe tải. Nucor đáp lại bằng cách tổ chức các diễn đàn để giải thích

cho mọi người hiểu rằng vị thế và quyền năng là do năng lực lãnh đạo, không phải do chức vụ. Nếu bạn cảm thấy không thích, nếu bạn cảm thấy mình thật sự cần việc phân biệt giai cấp, thì Nucor không phải là nơi thích hợp đối với bạn.

Ngược lại với hình ảnh văn phòng làm việc nhỏ như phòng khám răng của Nucor, Bethlehem Steel xây một toà văn phòng cao 21 tầng để cho đội ngũ điều hành làm việc. Họ bỏ thêm chi phí để thiết kế văn phòng hình khối chữ thập chứ không phải chữ nhật – kiểu thiết kế này giúp đáp ứng nhu cầu của các nhà điều hành đòi hỏi phải có một văn phòng ngay góc. Một nhà điều hành của Bethlehem cho biết: "Các phó chủ tịch phải có cửa sổ từ hai hướng, để chiều theo điều này, chúng tôi đã thiết kế ra kiểu chữ thập."[273] Trong quyển sách Khủng hoảng ở Bethlehem, John Strohmeyer đã miêu tả chi tiết một nền văn hoá khác xa với Nucor. Ông miêu tả một đội máy bay riêng, được dùng ngay cả cho việc đưa con các sếp đi học đại học và để các sếp cuối tuần đi nghỉ. Ông miêu tả một sân golf 18 lỗ đẳng cấp quốc tế, một câu lạc bộ ở vùng quê được xây dựng bằng tiền của Bethlehem, và ngay cả cấp bậc trong công ty quyết định thứ tự ưu tiên nhà tắm ở đây.

Chúng tôi đi đến kết luận rằng các nhà lãnh đạo ở Bethlehem xem mục đích của các hành động này sự duy trì một hệ thống cấp bậc đã đưa học đến cấp thượng lưu. Bethlehem đã không suy thoái trong thập niên 1970 và 1980 vì hàng nhập khẩu hay công nghệ là chủ yếu – Bethlehem suy thoái trước hết là vì trong nền văn hoá của họ, mọi người dành công sức để thương lượng các sắc thái của hệ thống cấp bậc xã hội, thay vì dành cho khách hàng, đối thủ cạnh tranh, hay các thay đổi trong thế giới bên ngoài.

Từ 1966 (lúc họ bắt đầu khởi sắc) đến năm 1999, khi Nucor đạt liên tục 34 năm lợi nhuận. Trong khi đón cùng thời gian 34 năm này, Bethlehem đã thua lỗ 12 lần và lợi nhuận tích luỹ của họ cộng lại bằng không. Đến thập kỷ 1990, lợi nhuận của Nucor hàng năm đều qua mặt Bethlehem, và đến cuối thế kỷ, Nucor đã vượt qua Bethlehem trên tổng doanh thu, mặc dù chỉ mới một thập kỷ trước, quy mô của Nucor chỉ bằng 1/3 Bethlehem. Một điều đáng khâm phục hơn, lợi nhuận trung bình trên mỗi nhân viên của Nucor trong vòng 5

năm đã vượt qua Bethlehem 10 lần.[276] Đối với nhà đầu tư, 1 đô đầu tư vào Nucor qua mặt 1 đô đầu tư vào Bethlehem hơn 200 lần.

Công bằng mà nói, Bethlehem Steel phải đối mặt với một vấn đề lớn mà Nucor không gặp phải: quan hệ lao động không thuận lợi và các công đoàn thù nghịch. Nucor không có công đoàn và họ có quan hệ rất tốt với công nhân. Sự thật là khi các nhà tổ chức công đoàn đến thăm một nhà máy, các công nhân cảm thấy trung thành tuyệt đối với công ty đến mức cấp quản lý phải bảo vệ các nhà tổ chức công đoàn khỏi những người công nhân đang la hét và ném cát vào họ.

Vấn đề công đoàn đưa đến một câu hỏi: Tại sao Nucor lại có được mối quan hệ tốt với công nhân? Bởi vì Ken Iverson và cộng sự của ông có một Khái niệm con nhím đơn giản và rõ ràng về việc hoà hợp lợi ích của công nhân với lợi ích của cấp quản lý và – quan trọng hơn là – họ sẵn sàng bỏ công sức để xây dựng công ty theo đúng khái niệm này. Bạn có thể gọi họ là những người cuồng tín, nhưng để tạo được kết quả vĩ đại đòi hỏi bạn phải chấp nhận tính nhất quán trong Khái niệm con nhím.

BẮT ĐẦU MỘT DANH SÁCH “NHỮNG VIỆC CẦN DỪNG NGAY”

Bạn có danh sách những việc “cần làm ngay” không ?

Vậy bạn có danh sách những việc “cần ngừng ngay” không ?

Hầu hết chúng ta có cuộc sống bận rộn nhưng thiếu kỷ luật. Danh sách cần làm ngay của chúng ta ngày càng dài ra; chúng ta cố gắng tạo ra quán tính bằng cách làm việc, làm việc, làm việc – và làm việc nhiều hơn. Nhưng thật sự không hiệu quả. Những người xây dựng công ty nhảy vọt lại tận dụng “danh sách cần ngừng ngay” cũng nhiều như “danh sách cần ngừng ngay”. Họ thể hiện một kỷ luật đáng khen để ngừng lại tất cả hoạt động không liên quan.

Khi Darwin Smith trở thành Tổng giám đốc Kimberly – Clark, ông đã vận dụng rất nhiều “danh sách những việc cần ngừng ngay”. Ông nhận thấy việc phải thực hiện các dự báo hàng năm cho Wall Street làm cho mọi người tập

trung quá nhiều trong ngắn hạn, vì vậy ông thôi không làm nữa. Smith cho biết: “Sau khi cân nhắc, tôi nhận thấy cổ đông không được lợi gì từ việc hàng năm chúng tôi dự báo doanh thu trong tương lai. Chúng tôi sẽ không làm nữa.” Ông nhận thấy “sự sợ hãi chức vụ” là dấu hiệu của việc ý thức đến giai cấp và các tầng lớp quan liêu, vì vậy ông dẹp hết các chức vụ. Không ai trong công ty có một chức danh, trừ phi đó là một vị trí cần chức danh để giao dịch với bên ngoài. Ông nhận thấy các cấp bậc là hệ quả tự nhiên của việc mưu đồ quyền lực. Vì vậy ông dẹp bỏ rất nhiều cấp bậc trung gian bằng một cơ chế hết sức tinh tế và đơn giản: Nếu bạn không thể thuyết phục những đồng nghiệp của mình tại sao cần đến 15 người báo cáo để giúp mình hoàn thành trách nhiệm, thì bạn sẽ không cho ai báo cáo cho mình hết. (Hãy nhớ là ông thực hiện việc này vào thập niên 1970, rất lâu trước khi việc này trở thành phong trào.) Để củng cố ý tưởng là Kimberly – Clark cần phải suy nghĩ như một công ty giấy tiêu dùng, chứ không phải là một công ty giấy, ông rút Kimberly – Clark khỏi tất cả các hiệp hội thương mại ngành giấy.

Các công ty nhảy vọt thể chế hoá kỷ luật “ngưng làm” thông qua một cơ chế ngân sách độc đáo. Hãy dừng lại và ngẫm nghĩ: Mục đích của việc lên ngân sách là gì? Câu trả lời thông thường là lập ngân sách để quyết định mỗi hoạt động sẽ được phân chia ngân sách như thế nào, hoặc để quản lý chi phí, hoặc cả hai. Nhìn từ góc độ tốt đến vĩ đại cả hai câu trả lời này đều sai.

Trong quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại, lập ngân sách là một hoạt động kỷ luật để quyết định lĩnh vực nào sẽ được đầu tư thích đáng và lĩnh vực nào sẽ không được đầu tư. Nói cách khác, quá trình lập ngân sách không phải để tính toán xem mỗi hoạt động được nhận bao nhiêu tiền, mà là để quyết định hoạt động nào thể hiện rõ nhất Khái niệm con nhím và cần phải được ủng hộ, và hoạt động nào cần phải loại bỏ hoàn toàn.

Kimberly – Clark không chỉ phân phối nguồn lực từ ngành công nghiệp giấy sang kinh doanh hàng tiêu dùng. Họ loại bỏ hoàn toàn ngành kinh doanh giấy, bán các nhà máy và đầu tư toàn bộ số tiền vào ngành kinh doanh hàng tiêu dùng đang phát triển.

Tôi có một cuộc nói chuyện thú vị với một số nhà điều hành một công ty giấy.

Đó là một công ty tốt, chưa phải là một công ty vĩ đại, và họ đã từng cạnh tranh trực tiếp với Kimberly-Clark trước khi Kimberly-Clark chuyển thành một công ty về hàng tiêu dùng. Tò mò tôi hỏi họ nghĩ gì về Kimberly-Clark. Họ trả lời: “Kimberly-Clark làm thế là không công bằng.”

“Không công bằng?” Tôi không hiểu.

“Đúng vậy, họ đã trở thành một công ty thành công hơn rất nhiều. Nhưng, anh biết đấy, nếu chúng tôi bán ngành giấy và trở thành một công ty hàng tiêu dùng thế lực, chúng tôi cũng có thể trở nên vĩ đại. Nhưng chúng tôi đã đầu tư vào đây quá nhiều, chúng tôi không thể nào ép mình làm thế được.”

Nếu bạn nhìn lại các công ty nhảy vọt, họ đều thể hiện sự can đảm đáng nể chuyển hướng các nguồn lực vào một hay chỉ vài lĩnh vực. Một khi họ hiểu rõ ba vòng tròn,, họ ít khi bắt cá hai tay. Hãy nhớ lại sự quyết tâm của Kroger chuyển đổi toàn bộ hệ thống của họ để xây dựng những cửa hàng cực đại, trong khi A&P vẫn trung thành với các cửa hiệu cũ cho “an toàn”. Hãy nhớ lại sự quyết tâm của Abbott dành gần như toàn bộ thế lực để trở thành số 1 trong việc chẩn đoán và dinh dưỡng trong bệnh viện, trong khi Upjohn vẫn cố bám theo ngành dược phẩm (mà không thể nào trở nên giỏi nhất thế giới). Hãy nhớ là Walgreens đã từ bỏ ngành kinh doanh dịch vụ thực phẩm đang thu lợi để tập trung toàn sức mạnh vào một ý tưởng: tiệm thuốc tây tiện dụng nhất và tốt nhất. Hãy nhớ lại Gillette và Sensor, Nucor và các nhà máy thép cỡ nhỏ, Kimberly-Clark và việc bán các nhà máy để chuyển nguồn lực cho ngành kinh doanh hàng tiêu dùng. Tất cả họ đều có gan thực hiện những cuộc đầu tư lớn, một khi họ đã hiểu Khái niệm con nhím.

Chiến lược đầu tư hiệu quả nhất bao gồm một danh mục các ngành hàng ít phân tán, nhất là khi bạn đi đúng hướng. Điều này nghe có vẻ khôi hài, nhưng đó chính là phương pháp các công ty nhảy vọt áp dụng. “Đúng hướng” nghĩa là bạn đưa ra được Khái niệm con nhím; “ít phân tán” nghĩ là đầu tư toàn bộ vào những gì phù hợp với ba vòng tròn và loại bỏ hết những thứ khác.

Dĩ nhiên, vấn đề nằm ở một điểm nhỏ: “Khi bạn đúng hướng”. Nhưng làm thế nào bạn biết mình đang đúng hướng? Khi nghiên cứu các công ty, chúng tôi

nhận ra rằng mình biết được mình đang đúng hướng không phải là điều khó nếu bạn đặt được tất cả vào đúng vị trí của nó. Nếu bạn có những nhà lãnh đạo Cấp độ 5 có khả năng tìm người thích hợp cho chuyến xe, nếu bạn đối diện với thực tế phũ phàng, nếu bạn tạo được một môi trường cho sự thật được lắng nghe, nếu bạn có một Hội đồng và làm việc của mình dựa trên một Khái niệm con nhím rõ ràng, khi đó bạn có nhiều khả năng đưa ra những quyết định quan trọng đúng đắn. Vấn đề thật sự là, một khi bạn biết mình đúng hướng liệu bạn có kỷ luật để thực hiện những điều đúng này và, cũng rất quan trọng, ngừng làm những điều không phù hợp hay không ?

Tóm tắt chương

VĂN HOÁ KỶ LUẬT

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Kết quả vĩ đại và bền vững tuỳ thuộc vào việc xây dựng một nền văn hoá bao gồm những con người kỷ luật, thực hiện những hành động kỷ luật, nhất quán cao độ với ba vòng tròn.

- Văn hoá quan liêu xuất phát từ việc phải bù đắp cho sự thiếu năng lực vào thiếu kỷ luật; điều này lại xuất phát từ việc chọn sai người trên chuyến xe ngay từ đầu. Nếu bạn có được đúng người trên chuyến xe, và những người không phù hợp xuống xe, bạn không cần sự quan liêu thiếu đoàn kết.

- Một nền văn hoá kỷ luật bao gồm hai mặt. Một mặt, nó đòi hỏi mọi người phải đi theo một hệ thống nhất quán; mặt khác, nó mang lại cho mọi người sự tự do và trách nhiệm trong khuôn khổ.

- Một nền văn hoá kỷ luật không chỉ bao gồm hành động. Nó còn bao gồm cả việc tuyển những người kỷ luật, tham gia vào các tư tưởng kỷ luật, và sau đó thực hiện các hành động kỷ luật.

- Các công ty nhảy vọt có vẻ chán ngắt và kém thú vị khi nhìn từ bên ngoài; nhưng nếu quan sát kỹ, bên trong họ là những con người hết sức cần mẫn và mãnh liệt đến kinh ngạc (họ "đưa chuẩn mực lên tầm cao mới").

- Không nên lẫn lộn giữa văn hoá kỷ luật và một nhà độc tài kỷ luật – đây

là hai khái niệm khác nhau, một mang tính hữu dụng cao, một mang tính phá hoại cao. Những vị Tổng giám đốc cứu tinh áp dụng kỷ luật cá nhân thông qua cá tính quyền lực thường không giữ được kết quả lâu bền.

- Hình thức kỷ luật quan trọng nhất để đạt kết quả bền vững là sự gắn kết cao độ với Khái niệm con nhím và sẵn sàng từ bỏ những cơ hội không phù hợp vớ ba vòng tròn.

NHỮNG KHÁM PHÁ BẤT NGỜ

- Một tổ chức càng có kỷ luật giữ cho hoạt động của mình trong giới hạn ba vòng tròn, đến mức nhất quán cuồng tín, họ càng có nhiều cơ hội tăng trưởng.

- Những sự kiện như "cơ hội ngàn năm có một" thật sự không liên quan, trừ phi nó phù hợp với ba vòng tròn. Một công ty vĩ đại có rất nhiều "cơ hội ngàn năm có một".

- Mục đích của việc lập ngân sách trong công ty nhảy vọt không phải là để quyết định mỗi hoạt động nhận được bao nhiêu, mà là để quyết định lĩnh vực nào phù hợp nhất với Khái niệm con nhím và cần được đầu tư hoàn toàn vào lĩnh vực nào không nên được đầu tư nữa.

- Danh sách "những việc cần ngừng ngay" cũng quan trọng như danh sách "những việc cần làm ngay".

CHƯƠNG BẢY: BÀN ĐẠP CÔNG NGHỆ

Đa số thà chết hơn suy nghĩ. Nhiều người đã làm như thế.

- BERTRAND RUSELL

Vào ngày 28-7-1999, drugsrore.com – một trong những tiệm thuốc tây trên mạng Internet đầu tiên – bán cổ phiếu ra thị trường. Chỉ trong vòng vài giây khi tiếng chuông mở màn vang lên, cổ phiếu đã tăng giá gấp ba lần, đạt mức 65 đô la. Bốn tuần sau, cổ phiếu đạt 69 đô la. Đây là một sự khởi đầu không tệ cho một công ty chỉ mới bán hàng chưa đầy 9 tháng, có không đến 500 nhân viên, không hứa hẹn cổ tức trong nhiều năm liền (nếu không muốn nói là nhiều thập kỷ liền), và chủ định sẽ thua lỗ hàng trăm triệu đô la trước khi thu được một đô la lợi nhuận.

Mọi người đã dựa vào đâu để chấp nhận những con số đáng kinh ngạc kia? Theo lý luận của mọi người thì “Công nghệ mới sẽ thay đổi tất cả”. Các chuyên gia nối tiếp: “Internet sẽ cách mạng hóa hoàn toàn tất cả doanh nghiệp.” Các doanh nghiệp trẻ phụ hóa: “Đây là thời đại Internet: Phải đến trước, đến thật nhanh, chiếm lấy thị phần – bất kể đắt rẻ - và bạn sẽ chiến thắng.”

Chúng ta bước vào một thời điểm lịch sử mà ý tưởng xây dựng một công ty vĩ đại trở nên kỳ quặc và lỗi thời. “Xây dựng để biến đổi” trở thành câu cách ngôn thường ngày. Chỉ cần thong báo với mọi người rằng bạn đang làm điều gì đó – bất cứ điều gì, có nối mạng Internet, và thế là bạn trở nên giàu có nhờ bán cổ phiếu cho công chúng, mặc dù bạn kinh doanh chưa hề có lợi nhuận (thậm chí bạn chưa có một công ty thật sự). Vậy thì tại sao phải cực nhọc xây dựng từ nền tảng đến nhảy vọt, tạo ra một mô hình thích hợp, trong khi bạn chỉ cần la lớn “Công nghệ mới!” hay là “Kinh tế mới!” là đủ thuyết phục mọi người đổ vào hàng triệu đô la?

Một số doanh nghiệp trẻ thậm chí chẳng buồn gợi ý là họ sẽ xây dựng một công ty thật sự, đừng nói chi đến một công ty vĩ đại. Một công ty đã nộp đơn

xin bán cổ phiếu cho công chúng vào tháng 3-2000 chỉ với một trang web và một kế hoạch kinh doanh, ngoài ra không còn gì nữa. Nhà doanh nghiệp này thừa nhận trên tờ Industry Standard rằng bán cổ phiếu trước khi thành lập công ty là một điều không bình thường, nhưng anh vẫn cố gắng thuyết phục các nhà đầu tư mua 1,1 triệu cổ phiếu với giá từ 7-9 đô la mỗi cổ phiếu, mặc dù anh chưa có doanh thu, chưa có nhân viên, chưa có khách hàng, chưa có công ty.[283] Với công nghệ mới trên Internet, ai còn cần đến các cổ vật của nền kinh tế cũ? Và đó là cách suy nghĩ của nhiều người.

Tại thời điểm cao trào của cuộc rối ren này, drugstore.com đã đưa ra một thách thức cho Walgreens. Thoạt đầu, giá cổ phiếu của Walgreens đã tụt giảm trước sự tấn công của các công ty dot-com, rớt 40% trong những tháng trước khi drugstore.com bán cổ phiếu ra công chúng. Tạp trí Forbes đã viết vào tháng 10-1999: "Các nhà đầu tư cho rằng cuộc chiến Internet sẽ nghiêng phần thắng về những đối thủ có thể thắng lớn ngay từ đầu – những công ty như drugstore.com hiện đang giao dịch ở mức 398 lần cao hơn doanh thu, thay vì Walgreens, hiện đang ở mức 1,4 lần doanh thu." Các nhà phân tích hạ thấp giá trị cổ phiếu Walgreens, và áp lực buộc Walgreens phải phản ứng lại mối đe dọa của Internet càng tăng khi 15 triệu đô la giá trị thị trường đã bốc hơi.

Walgreens đã phản ứng như thế nào trước cuộc hỗn loạn này?

Dan Jorndt đã trả lời tạp chí Forbes khi miêu tả cách tiếp cận có phương pháp, có chủ đích đối với Internet: "Chúng tôi là một công ty đi lên từ bò, đến đi bộ, rồi mới chạy." Thay vì phản ứng như lũ gà con sợ trời sập, các nhà điều hành tại Walgreens đã làm một việc không bình thường đối với thời đại. Họ quyết định ngừng lại và suy nghĩ. Họ quyết định sử dụng bộ óc của mình. Họ quyết định suy nghĩ.

Ban đầu còn chậm chạp (đang bò), Walgreens bắt đầu thử nghiệm một trang web trong khi vẫn tham gia các cuộc thảo luận và tranh cãi nội bộ căng thẳng về ảnh hưởng của nó, xét trong mối tương quan Khái niệm con nhím của riêng họ. "Làm thế nào Internet kết nối được với khái niệm tiện lợi của chúng ta? Làm thế nào chúng ta gắn nó với mẫu số chung là dòng tiên trên mỗi lần

khách hàng ghé qua? Làm thế nào chúng ta dùng trang web để nâng cao những gì chúng ta đã làm tốt hơn các công ty khác trên thế giới và theo một cách khiến chúng ta đam mê?” Xuyên suốt quá trình này, các nhà lãnh đạo Walgreens vẫn áp dụng nghịch lý Stocdale: “Chúng tôi hoàn toàn tin tưởng rằng mình sẽ vượt lên trong thế giới Internet như là một công ty vĩ đại; tuy nhiên, chúng tôi cũng phải đối mặt với thực tế phũ phàng về Internet.” Một nhà lãnh đạo Walgreens đã kể cho chúng tôi nghe một mẩu chuyện vui về thời điểm đáng nhớ trong lịch sử này. Một công ty hàng đầu trên Internet đã đưa ra một câu bình luận về Walgreens: “Ôi, Walgreens! Họ quá già và ù lì đối với thế giới Internet. Họ sẽ bị bỏ lại đằng sau”. Walgreens, mặc dù rất khó chịu trước lời bình phẩm quá kiêu ngạo của giới thượng lưu Internet, vẫn không có ý định lên tiếng đính chính công khai. Một nhà điều hành nói: “Hãy cứ lẳng lặng làm những gì mình cần làm, rồi mọi thứ sẽ sáng tỏ và họ sẽ thấy mình sai.”

Sau đó nhanh hơn một chút (đang đi bộ), Walgreens bắt đầu tìm ra phương thức kết nối Internet với mô hình lưu trữ - phân phối rất phức tạp của họ, và – lẽ dĩ nhiên – với khái niệm tiện lợi. Hãy điền vào đơn thuốc trên mạng, nhảy lên xe và đi đến tiệm thuốc tây Walgreens (ở bất kỳ thành phố nào), vẫn ngồi trên xe lướt qua ô cửa sổ và chỉ ngừng lại ít giây để lấy gói hàng. Hoặc bạn có thể yêu cầu được chuyển đến tận nhà, nếu như điều này thuận tiện hơn cho bạn. Không sợ hãi, không khoe khoang, không tỏ ra can đảm – chỉ có sự theo đuổi lặng lẽ và quyết tâm, theo sau là những bước tiến lặng lẽ và quyết tâm.

Và rồi, cuối cùng (đang chạy), Walgreens đặt cược lớn giới thiệu trang web được thiết kế không thua kém về mặt phức tạp và thuận tiện so với bất kỳ công ty chuyên kinh doanh trên mạng nào. Vào thời điểm chúng tôi viết chương này, tháng 10-2000, chúng tôi đã truy cập thử vào trang web Walgreens.com. chúng tôi nhận thấy trang web này rất dễ sử dụng, và hệ thống giao nhận hàng cũng đáng tin cậy và đầy đủ không kém Amazon.com (công ty hàng đầu về giao dịch điện tử tại thời điểm này). Chính xác là một năm sau bài báo đăng trên tạp chí Forbes, Walgreens đã tìm ra bí quyết tận dụng Internet để thúc đẩy tăng trưởng. Họ đăng thông báo (trên trang web của

mình) tuyển dụng hàng loạt nhân viên dể đáp ứng nhu cầu phát triển bền vững. Từ khi tụt xuống mức thấp nhất trong năm 1999 khi bị làn sóng dot-com xâm chiếm, giá cổ phiếu của Walgreens đã tăng trở lại gấp đôi chỉ trong vòng một năm.

Vậy drugstore.com hiện nay ra sao? Sauk hi liên tục thua lỗ, họ đã phải cắt giảm nhân viên để bảo toàn dòng tiền. Vào thời điểm cực thịnh của họ, chỉ cách đây hơn một năm, drugstore.com giao dịch với giá cao gấp 26 lần hiện tại. Giá trị ban đầu đã sụt giảm gần hết.[286] Trong khi Walgreens đi từ bò sang đi bộ rồi mới chạy, drugstore.com đi từ chạy đến đi bộ và cuối cùng là bò.

Có thể drugstore.com sẽ tìm ra được một mô hình thích hợp và trở thành công ty vĩ đại. Nhưng chắc chắn họ sẽ không trở thành vĩ đại nhờ vào công nghệ, sự đồn thổi, và một thị trường chứng khoán bất hợp lý. Họ chỉ có thể trở thành vĩ đại nếu họ biết cách áp dụng công nghệ vào một khái niệm nhất quán thể hiện rõ sự thấu hiểu ba vòng tròn.

CÔNG NGHỆ VÀ KHÁI NIỆM CON NHÍM

Bạn có thể đang nghĩ: “Nhưng giai đoạn hỗn loạn Internet chỉ là một quả bong bóng đầu cơ bị nổ. Vậy thì sao? Ai cũng biết quả bong bóng ấy là không bền vững, rằng nó không thể trường tồn. Điều này có liên quan gì đến quá trình từ tố đến tuyệt vời?”

Để cho rõ: Chủ đề của chương này không nói đến chi tiết của quả bong bóng Internet. Bong bóng hình thành và bong bóng tan. Chuyện này cũng từng xảy ra với ngành đường sắt. Chuyện này từng xảy ra với ngành điện. Chuyện này từng xảy ra với ngành truyền thông radio. Chuyện này cũng từng xảy ra với ngành sản xuất máy tính cá nhân. Chuyện này từng xảy ra với Internet. Và nó còn xảy ra với những công nghệ mới chưa được biết đến.

Tuy nhiên qua các biến đổi này, các công ty vĩ đại đã thích ứng và trường tồn. Sự thật là hầu hết các công ty vĩ đại trong 100 năm trở lại đây – từ Wal-Mart đến Walgreens, từ Procter and Gamble đến Kemberly-Clark, từ Merck đến Abbott – đều đã trải qua rất nheiefu thế hệ thay đổi công nghệ như điện, truyền hình, hay Internet. Họ đã từng thích ứng và trở nên vĩ đại. Những công

ty giỏi nhất sẽ lại tiếp tục thích ứng với thay đổi.

Thay đổi do công nghệ không phải là điều gì mới. Câu hỏi thật sự không phải là “Vai trờ của công nghệ là gì?”. Câu hỏi thật sự là “Những công ty nhảy vọt nhìn công nghệ khác mọi người như thế nào?”

Chúng tôi đã tiên đoán rồi thì Walgreens cũng sẽ biết phải làm gì với Internet. Công ty này đã có truyền thống đầu tư rất lớn vào công nghệ rất lâu trước những công ty khác trong ngành. Trong đầu thập niên 1980, họ đã đi tiên phong trong việc thiết lập một hệ thống nối mạng rộng khắp nơi gọi là Intercom. Ý tưởng thì rất đơn giản: Khi tất cả các cửa tiệm Walgreens được liên kết với nhau và thông tin về khách hàng được gửi về một trung tâm dữ liệu, hệ thống này sẽ biến mọi cửa tiệm Walgreens thành một tiệm thuốc tây quen thuộc của khách hàng. Bạn sống ở Florida, nhưng bạn đang đi du lịch ở Phoenix và cần phải mua thêm thuốc theo một toa đang dùng. Không thành vấn đề, tiệm thuốc ở Phoenix đã được liên keekts với hệ thống trung tâm, nên nó chẳng khác gì tiệm thuốc Walgreens ở gần nhà bạn. Điều này nghe có vẻ bình thường theo tieieu chuẩn hiện thời. Nhưng khi Walgreens bắt đầu đầu tư vào cuối thập niên 1970, chưa công ty nào trong ngành có một hệ thống tương tự. Tổng công, Walgreens đã đầu tư 400 triệu đô la vào Intercom, trong đó có 100 triệu đô la đầu tư vào hệ thống vệ tinh riêng của họ. Một tạp chí chuyên ngành đã miêu tả việc đi tham quan trụ sở của Intercom – được mệnh danh là Trạm mặt đất Walgreens – “cũng giống như đi tham quan trung tâm không gian NASA với đầy rẫy những máy móc điện tử phức tạp đến kinh ngạc.” Nhân viên kỹ thuật của Walgreens trở nên thuần thục trong việc bảo trì từng chi tiết máy mọc, thay vì phải dựa vào chuyên gia bên ngoài. Nhưng họ không chỉ dừng lại ở đó. Walgreens cũng đi đầu trong việc áp dụng máy quét, người máy, hệ thống quản lý hàng tồn kho trên máy tính, và hệ thống tiên tiến truy tìm hàng trong kho. Internet chỉ là một bước tiếp theo trong toàn bộ tiếng trình.

Walgreens không áp dụng tất cả những công nghệ này chỉ vì cần phải thế hay vì lợ sẽ tụt lại phía sau. Không, họ dùng công nghệ như mọt công cụ để đạt được tốc độ nhanh hơn khi đã qua giai đoạn nhảy vọt, và gắn liền công nghệ

với Khái niệm con nhím về tiệm thuốc tây tiện lợi, làm tăng lợi nhận trên mỗi lần khách hàng ghé qua. Một chuyện bên lề thú vị, khi công nghệ ngày càng trở nên phức tạp trong cuối thập niên 1990, thì vị Giám đốc phụ trách thông tin của Walgreens là một dược sỹ có đăng ký, chứ không phải là một chuyên gia công nghệ.[290] Walgreens vẫn giữ vững lập trường: Khái niệm con nhím của họ quyết định việc áp dụng công nghệ, chứ công nghệ không quyết định khá niệm con nhím được.

Trường hợp của Walgreens thể hiện một hình mẫu chung. Trong mọi công ty nhảy vọt, chúng tôi đều nhận thấy có công nghệ phức tạp. Tuy nhiên, đây không phải là công nghệ tùy tiện, mà là việc đi tiên phong áp dụng công nghệ có chọn lọc. Mọi công ty nhảy vọt đều là nhà tiên phong về công nghệ, nhưng bản thân công nghệ trong mỗi công ty rất khác nhau.

Ví dụ như Kroger là một nhà tiên phong trong việc áp dụng máy quét mã vạch, giúp họ vượt qua A&P nhờ vào việc liên kết giao dịch tại quầy với hệ thống quản lý hàng tồn. Điều này được xem chừng không có gì hấp dẫn (quản lý hàng tồn không phải là một đề tài thu hút độc giải), nhưng hãy nhìn theo hướng này: Thử tưởng tượng bạn bước chân vào một kho hàng, nhưng thay vì nhìn thấy hàng lớp lớp các thùng bánh kẹo hayhoa quả, bạn lại nhìn thấy hàng hàng lớp lớp tiền mặt – hàng trăm ngàn, hàng triệu tờ đô la mới tinh, còn mới cứng đang chất lớp trên kệ, xếp cao đến tận trần nhà. Đó chính là cách bạn cần phải nhìn nhận về hàng tồn. Mỗi một thùng cà rốt không đơn giản chỉ là một thùng cà rốt; đó là tiền. Và tiền cứ nằm đó vô ích, cho đến khi bạn bán được thùng cà rốt này.

Hãy nhớ lại Kroger đã lần lượt dẹp bỏ các cửa tiệm tạp hóa vừa nhỏ, vừa cũ và tồi tàn, và thay thế bằng những cửa tiệm thật lớn, thật đẹp, và hào nhoáng. Để hoàn thành công việc này họ cần có hơn 9 tỷ đô la đầu tư – số tiền phải được rút ra từ ngành kinh doanh tạp hóa có tỷ suất lợi nhuận thấp. Để dễ hiểu, Kroger trung bình hàng năm bỏ ra gấp đôi số lợi nhuận thu được vào chi phí đầu tư, trong suốt 30 năm. Càng ấn tượng hơn, mặc dù đã chịu một khoản nợ 5,5 tỷ đô la để trả cổ tức bằng tiền mặt một lần 40 đô la/ cổ phiếu, cộng them 8 đô la giấy nợ cấp thấp để đánh bại những kẻ rình rập mua lại cônt ty năm

1998, Kroger vẫn tiếp tục công cuộc cải tạo rất tốn kém này trong suốt hay thập niên 1980 và 1990. Kroger hiện đại hóa và cách tân tất cả các cửa tiệm, nâng cấp sự trải nghiệm cho khách hàng, mở rộng danh mục hàng hóa cung cấp, và trả dứt hàng trăm triệu đô la tiền nợ. Việc Kroger sử dụng công nghệ quét mã vạch để đưa hàng trăm triệu những tờ đô la mới tinh ra khỏi nhà kho và đưa vào sử dụng có hiệu quả được xem là một yếu tố chính nằm trong khả năng ảo thuật của họ - biến ra không chỉ một, không chỉ hai, mà là ba chú thỏ từ chiếc mũ.

Gillette cũng là một nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ. Nhưng việc áp dụng công nghệ của Gillette chủ yếu là trong công nghệ sản xuất. Hãy nghĩ đến công nghệ cần thiết để sản xuất hàng triệu – có thể đến hàng tỷ - những lưỡi dao cạo giá rẻ mà lại bền. Khi bạn hay tôi mua một lưỡi dao, chúng ta mong muốn lưỡi dao này phải vừa hoàn hảo vừa rẻ nếu tính trên số lần sử dụng. Ví dụ, để sản xuất ra Sensor, Gillette đã đầu tư hơn 200 triệu đô la vào việc thiết kế và phát triển, trong đó dành phần lớn cho các tiến bộ trong sản xuất, và thu lại 29 bằng sáng chế. Họ đi tiên phong trong việc áp dụng công nghệ hàn bằng tia laser một cách rộng rãi và các bộ dao cạo – công nghệ này thường được áp dụng cho các sản phẩm đắt tiền và phức tạp như máy điều hóa nhịp tim. Toàn bộ chìa khóa của bộ dao cạo Gillette nằm trong công nghệ sản xuất độc đáo và được đăng ký bảo hộ độc quyền. Gillette bảo vệ nó như Coca-Cola bảo vệ công thức bí mật của họ, bao gồm cả hệ thống bảo vệ chặt chẽ có trang bị vũ khí.

VẬN DỤNG CÔNG NGHỆ TRONG CÁC CÔNG TY NHẢY VỌT

Công ty	Công nghệ gắn liền với Khái niệm con nhím trong giai đoạn nhảy vọt
	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ máy tính để tăng mức lợi nhuận trên mỗi

Abbott	nhân viên. Không phải là người dẫn đầu trong nghiên cứu và phát triển (R&D) – nhường lại cho Merck, Pfizer, và những công ty khác với khái niệm con nhím khác.
Circuit City	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ phức tạp theo dõi hàng hóa tại điểm bán và trong kho – gắn liền với khái niệm “McDonald’s” của hệ thống bán lẻ hàng giá trị cao, có khản năng điều hành một hệ thống nhất quán các cửa hàng phân tán về mặt địa lý.
Fannie Mae	Nhà tiên phong trong việc áp dụng các thuật toán phức tạp và phân tích bằng máy tín để đánh giá rủi ro thế chấp chính xác hơn, từ đó làm tăng lợi nhuận trên mỗi mức rủi ro. Hệ thống phân tích rủi ro “thông minh hơn” gia tăng khả năng thế chấp của nhóm người có thu nhập thấp, gắn liền với đam mê dân chủ hóa việc sở hữu hóa.
	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ sản xuất phức tạp để sản xuất với giá rẻ và

Gillette	đồng nhất hàng tỉ sản phẩm có độ bền cao. Bảo vệ bí mật công nghệ sản xuất tương tự như Coca-Cola bảo vệ công thức của họ.
Kemberly-Clark	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ về quy trình sản xuất, đặc biệt đối với nguyên liệu không cần đan sợi, để phục vụ cho việc theo đuổi mục đích đưa ra sản phẩm cao cấp. Có những phòng thí nghiệm nghiên cứu phức tạp: "em bé bò quanh với hệ thống cảm ứng độ ẩm và nhiệt độ".
Kroger	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ thông tin để liên tục hiện đại hóa các cửa hàng. Là người đầu tiên nghiêm túc thử nghiệm máy quét mã vạch; họ liên kết cong nghệ này với cả chu kỳ dòng tiền tệ, từ đó cung cấp nguồn vốn cho quá trình cải tạo cửa hàng với qui mô lớn.
Nucor	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ sản xuất thép tiên tiến nhất dành cho nhà máy cỡ nhỏ. "Đi chợ thế giới" để tìm công nghệ tiên tiến nhất. Sẵn sàng đánh cược rất lớn

	(đến 50% giá trị ròng của công ty) vào công nghệ mới mà những công ty khác cho là quá rủi ro, ví dụ như công nghệ đổ khuôn tấm lỏng liên tục.
Philip Morris	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ sản xuất và đóng gói. Đặt cược vào công nghệ sản xuất hộp thuốc mở nắp phía trên – sáng kiến bao bì đầu tiên trong ngành thuốc lá trong suốt 20 năm. Là người đầu tiên sử dụng hệ thống sản xuất dựa trên máy tính. Đầu tư khổng lồ vào trung tâm sản xuất để thí nghiệm, thử nghiệm, hoàn thiện công nghệ sản xuất và chất lượng tiên tiến.
Pitney Bowes	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ vào thư tín. Đầu tiên, công nghệ được thể hiện qua máy in giá tiền bưu tín tự động. Sau đó, Pitney đầu tư rất lớn vào công nghệ điện tử, phần mềm, thông tin liên lạc và Internet dùng trong các máy xử lý phức tạp. Đầu tư rất lớn vào nghiên cứu và phát triển (R&D) để tái phát minh công nghệ in giá tem trong thập niên 1980.

Walgreens	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ mạng máy tính và thông tin liên lạc qua vệ tinh, gắn liền với khái niệm tiêm thuốc tây tiện lợi, được điều chỉnh cho phù hợp nhu cầu đặc trưng của từng địa điểm và dân cư. Đầu tư rất lớn "nghẹn một cục" vào hệ thống vệ tinh để liên kết các cửa tiệm với nhau, như một mạng lưới rộng lớn của một tiệm thuốc tây duy nhất. "Như một chuyến tham quan vào trung tâm vũ trụ NASA." Đi trước các công ty khác trong ngành ít nhất là một thập niên.
Wells Fargo	Nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ để làm tăng lợi nhuận trên mỗi nhân viên. Nhà lãnh đạo trong việc giao dịch ngân hàng 24 giờ qua điện thoại, sớm sử dụng máy ATM, người đầu tiên cho phép mua bán cổ phiếu trên ATM, nhà tiên phong trong giao dịch điện tử qua Internet. Nhà tiên phong trong việc áp dụng các thuật toán phức tạp để đánh giá rủi ro chính xác hơn khi cho vay.

Công nghệ là một chất xúc tác, không phải là nguyên nhân của đà đi tới.

Khi Jim Johnson trở thành Tổng giám đốc của Fannie Mae, kế nhiệm David Maxwell, ông và đội ngũ lãnh đạo đã thuê một công ty tư vấn để đánh giá công nghệ. Nhà tư vấn chính, Bill Kelvie, dùng một hệ thống xếp hạng gồm bốn bậc, trong đó 4 điểm nghĩa là công nghệ tiên tiến và 1 điểm nghĩa là còn ở thời kỳ đồ đá. Fannie Mae chỉ được 2 điểm. Vì vậy, theo đúng nguyên tắc "con người đi trước", Kelvie được thuê để đưa công ty tới trước.[296] Khi Kelvie đến Fannie Mae vào năm 1990, công ty đang đi sau các công ty khác trên Wall Street trong lĩnh vực công nghệ khoảng 10 năm.

Trong vòng 5 năm kế tiếp, Kelve đã lần lượt đưa Fannie Mae từ 2 điểm đến 3,8 điểm trên thang điểm 4.[297] Ông và cộng sự đã tạo ra hơn 300 ứng dụng máy tính, bao gồm cả những chương trình phân tích phức tạp để theo dõi danh mục thế chấp khoảng 600 triệu đô la, hệ thống dữ liệu liên kết bao gồm 60 triệu tài sản, và đơn giản hóa quá trình làm việc giảm tối đa giấy tờ và công việc hành chính. Kelve cho biết: "Chúng tôi đưa công nghệ ra khỏi vị trí âm thầm và dùng công nghệ để thay đổi mọi bộ phận kinh doanh. Chúng tôi tạo ra một hệ thống chuyên gia để giảm thiểu chi phí mua nhà. Những người vay tiền sử dụng công nghệ của chúng tôn sẽ cắt giảm thời gian được xét duyệt từ 30 ngày xuống còn 30 phút, từ đó cắt giảm chi phí liên quan hơn 1000 đô la mỗi lần vay." Tính đến nay, hệ thống này đã giúp những người mua nhà tiết kiệm được gần 4 tỉ đô la. Hãy lưu ý rằng Fannie Mae bắt đầu thời điểm chuyển đổi từ 1981, khi David Maxwell lên nắm quyền, nhưng công ty vẫn đi sau trong việc áp dụng công nghệ cho đến thập niên 1990. Vâng, công nghệ đã trở nên rất quan trọng đối với Fannie Mae, nhưng chỉ sau khi họ đã phát hiện được Khái niệm con nhím và sau khi đã có bước nhảy vọt. Công nghệ là một bộ phận chính của cái được các nhà lãnh đạo Fannie Mae gọi là "làn gió thứ hai" của quá trình chuyển đổi đống vai trò một yếu tố thúc đẩy. Các công ty Kroger, Gillette, Walgreens, và toàn bộ những công ty nhảy vọt đều có cùng một quy trình – việc tiên phong áp dụng công nghệ chỉ diễn ra ở giai đoạn sau của quá trình nhảy vọt chứ không bao giờ ngay từ đầu.

Điều này đưa chúng ta đến điểm chính của chương này. Khi được áp dụng đúng, công nghệ trở thành một chất xúc tác thúc đẩy đà đi tới, nhưng không

tạo ra đà. Những công ty nhảy vọt không bao giờ bắt đầu quá trình chuyển đổi bằng việc tiên phong trong công nghệ, chỉ vì lý do đơn giản là bạn không thể tận dụng công nghệ cho đến khi bạn biết công nghệ nào hữu ích. Vậy thì công nghệ nào là hữu ích? Đó là những công nghệ gắn liên với ba vòng tròn giao nhau của khái niệm con nhím.

Để đảm bảo công nghệ hữu ích trong quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại, cần phải đặt những câu hỏi sau đây. Công nghệ này có phù hợp với Khái niệm con nhím không? Nếu có, nghĩa là bạn phải là nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ này. Nếu không, bạn lại hỏi, liệu bạn có cần đến công nghệ này không? Nếu có, nghĩa là tất cả những gì bạn cần làm là theo kịp đối thủ. (Bạn không nhất thiết phải có hệ thống điện thoại tiên tiến nhất trên thế giới để trở thành một công ty vĩ đại). Nếu không, nghĩa là công nghệ này không cần thiết, và bạn có thể bỏ qua, không quan tâm tới nó.

Chúng tôi nhận thấy việc các công ty nhảy vọt đi tiên phong trong việc áp dụng công nghệ chỉ là một cách nữa để họ giữ được kỷ luật giới hạn trong Khái niệm con nhím. Trên lý thuyết, mối quan hệ của họ với công nghệ không có gì khác biệt với mối quan hệ của họ với các lĩnh vực khác liên quan đến quyết định: con người kỷ luật, tư tưởng kỷ luật và hành động kỷ luật. Nếu một công nghệ không phù hợp với ba vòng tròn, họ sẽ bỏ qua toàn bộ sự sợ hãi hay huênh hoang mà tiếp tục kinh doanh với một thái độ bình thản đán nể. Tuy nhiên, một khi họ nhận thấy công nghệ là cần thiết, họ trở nên rất quyết tâm và sáng tạo trong việc áp dụng những công nghệ này.

Trong những công ty đối trọng, ngược lại, chúng tôi thấy chỉ có ba trường hợp là tiên phong trong việc áp dụng công nghệ. Ba trường hợp này – Chrysler (thiết kế trên máy tính), Harris (áp dụng điện tử vào công nghệ in), và Rubbermaid (công nghệ sản xuất tiên tiến) – đều là những công ty ngắn ngày. Điều này càng chứng tỏ rằng công nghệ không thôi không thể tạo ra được kết quả vĩ đại và bền vững. Ví dụ như Chrysler, họ áp dụng một cách tuyệt vời công nghệ thiết kế trên máy tiên tiến cùng các công nghệ liên quan đến thiết kết khác, nhưng lại không liên quan đến những công nghệ này với một Khái niệm con nhím nhất quán. Khi Chrysler bắt đầu phân tán ra khỏi ba

vòng tròn vào giữa thập niên 1980, từ máy bay Fulfstream đến xe thể thao Maserati, không một công nghệ nào có thể giúp công ty thoát khỏi quỹ đạo đi xuống. Công nghệ mà không có một khái niệm con nhím rõ rang, và không có kỷ luật để giới hạn ba vòng tròn, thì cũng không đưa công ty đến vĩ đại được.

BẪY CÔNG NGHỆ

Có hai sự kiện xuất hiện trong đầu khi tôi đang viết chương này. Sự kiện đầu tiên là việc tạp chí Time năm 1999 đã bình chọn Albert Einstein là “Nhân vật của thế kỷ 20”. Nếu bạn đóng khung việc chọn lựa nhân vật của thế kỷ quanh câu hỏi: Thé giới này sẽ ra sao nếu không có người này tồn tại? thì sự lựa chọn Einstein là đáng ngạc nhiên, nếu so sánh với những nhà lãnh đạo như Churchill, Hitler, Stalin, và Gandhi – những người thật sự thay dổi lịch sử nhân loại, dù theo hướng tốt hay xấu. Các nhà vật lý học đã chỉ ra rằng nếu như không có Einstein thì cộng đồng khoa học cũng sẽ phát hiện ra thuyết tương đối, có thể là chậm hơn năm năm, mười năm, chứ không đến mức năm mươi năm. Bọn phát xít sẽ đã không phải nhận bom nguyên tử, và khối Đồng minh có thể đã chiến thắng trong chiến tranh Thế giới II mà không cần đến quả bom (mặc dù có thể khối Đồng minh phải mất nhiều sinh mạng hơn).

Vậy tại sao tạp chí Time lại chọn Eintein?

Để giải thích cho sự chọn lựa của mình, các nhà biên tập tạp chí Time đã viết: “Rất khó để so sánh ảnh hưởng của các chính trị gia và nhà khoa học. Tuy nhiên, chúng ta có thể nhận thấy một số lĩnh vực được định nghĩa thông qua chính trị, một số thông qua văn hóa, một số khác lại thông qua tiến bộ khoa học… Vậy thì, người ta nhớ gì về thế kỷ 20? Vâng, sẽ nhớ đến dân chủ. Vâng, có cả nhân quyển. Nhưng thế kỷ 20 được nhắc đến nhiều nhất vì những tiến bộ vượt bậc trong khoa học và công nghệ, có một nhân vật nổi bật như là một hình tượng của thời đại, đó là Albert Einstein.

Nói tóm lại, tạp chí Time không chú trọng việc chọn nhân vật của thế kỷ mà thật ra là chọn chủ đề của thế kỷ - khoa học và công nghệ - rồi từ đó gán cho nó một nhân vật nổi tiếng nhất. Điều thú vị là, chỉ vài ngày trước khi tạp chí Time công bố lựa chọn Einstein, họ cũng công bố nhân vật của năm 1999. Ai

đã được chọn? Không ai khác là đứa con nuôi của ngành thương mại điện tử, Jeff Bezos của Amazon.com. Điều này một lần nữa thể hiện sự ám ảnh mang tính văn hóa của chúng ta đối với những thay đổi do công nghệ mang lại. Hãy để tôi nói rõ hơn. Tôi không tán thành cũng không phản đối sự lựa chọn của tạp chí Time. Tôi đơn giản chri thấy điều này thật thú vị và khai sáng, vì nó mở cho ta một cái nhìn vào linh hồn hiện đại của ta. Rõ rang, một yếu tố chính trong cách suy nghĩ chung của chúng ta là công nghệ, và những ứng dụng của nó.

Điều này dẫn đến sự kiện thứ hai mà tôi muốn nhắc đến.

Với mong muốn nghỉ ngơi và thư giãn trong quá trình viết quyển sách này, tôi đã đến Minnesota để giảng dạy tại Masters Forum. Master Forum là nơi chuyên tổ chức các khóa học MBA dành cho người đang đi làm từ hơn 19 năm qua, và tối lấy làm tò mò muốn biết chủ đề gì đã được lặp đi lặp lại trong suốt những năm này. Jim Ericson và Patty Griffin, giám đốc chương trình cho biết: “Một trong những chủ đề nhất quán là công nghệ, thay đổi, và mối liên hệ giữa hai yếu tố này.”

“Tại sao các bạn lại thiết kế như vậy?” Tôi hỏi.

Họ trả lời: “Người ta không biết những gì ta không biết. Và mọi người luôn lo sợ là một loại công nghệ mới nào đó sẽ lẻn vào từ phía sau và làm mọi người gục ngã. Họ không hiểu về công nghệ, và nhiều người còn e ngại công nghệ. Tất cả những gì họ biết là công nghệ là một nhanat ố thay đổi quan trọng, và tốt hơn hết họ nên để ý đến công nghệ.”

Bởi vì văn hóa của chúng ta bị ám ảnh bởi công nghệ, và bởi vì các công ty nhảy vọt thường là nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ, có thể bạn nghĩ là công nghệ sẽ chiếm một phần lớn trong các cuộc thảo luận giữa chúng tôi với các nhà lãnh đạo công ty nhả vọt.

Chúng tôi đã rất ngạc nhiên thấy răng hơn 80% các nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt mà chúng tôi phỏng vấn không đề cập đến công nghệ như là một trong năm yếu tố hàng đầu trong quá trình chuyển đổi. Hơn nữa, trong những trường hợp họ có nhắc đến công nghệ, thì trung bình nó chỉ xếp hạng 4, và chỉ

có hai trong số 82 người được phỏng vấn xếp công nghệ ở vị trí số 1.

Nếu công nghệ là đặc biệt quan trọng, tại sao các nhà điều hành công ty nhảy vọt lại ít nhắc đến nó như vậy? Rõ rang không phải vì họ bỏ qua công nghệ. Các công ty này đều phát triển phức tạp về mặt công nghệ và vượt xa các công ty đối trọng. Ngoài ra, khá nhiều công ty nhảy vọt đã được đề cao rất nhiều trên báo chí và được trao thưởng vì đã tiên phong trong việc áp dụng công nghệ. Vậy mà các nhà điều hành rất ít khi nhắc đến công nghệ. Làm như thể các bài báo và các nhà điều hành đang nói về hai nhóm công ty khác nhau vậy!

Ví dụ như Nucor được nhiều người biết đến như là một trong những nhà tiên phong sốt sắng áp dụng công nghệ sản xuất thép bằng nhà máy cỡ nhỏ, được hàng chục bài báo và hai quyển sách ca ngợi sự đầu tư táo bạo của họ vào công nghệ đổ khuôn tấm mỏng liên tục và các lò nấu bằng điện. Nucor trở thành một trường hợp điển hình được giới thiệu trong các chương trình học về kinh doanh như là một ví dụ về việc thay đổi trật tự ngành thông qua việc áp dụng công nghệ mới.

Nhưng khi chúng tôi hỏi Ken Iverson, Tổng giám đốc Nucor trong giai đoạn chuyển đổi, nếu xét trong năm yếu tố hàng đầu trong việc chuyển từ tố đến vĩ đại, thì ông đặt công nghệ ở vị trí nào. Thứ nhất? Không. Thứ hai? Không. Thứ ba? Không. Thứ tư? Cũng không. Thứ năm? Xin lỗi, nhưng cũng không. Ken Inverson cho biết: “Những yếu tốt chính bao gồm sự nhất quán của công ty, và khả năng của chúng tôi truyền đạt các triết lý của công ty xuống toàn thể bộ nhân viên, do chúng tôi không có nhiều tầng lớp và hệ thống quan liêu.”[3]

Hãy ngừng lại và suy nghĩ về điều này một chút. Ở đây chúng ta có một trường hợp tuyệt vời về sự thay dổi trật tự thông qua ứng dụng công nghệ, và vị Tổng giám đốc đã dẫn dắt điều này lại không đưa công nghệ vào năm yếu tố hàng đầu trong quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại.

Cùng một cách nhìn này được thể hiện qua các cuộc phỏng vấn khác với Nucor. Trong số bảy nhà điều hành quan trọng và thành viên Hội đồng quản

trị mà chúng tôi trò chuyện, chỉ có một người duy nhất chọn công nghệ là yếu tố quan trọng hàng đầu, những người còn lại đều tập trung vào những yết tố khác. Một vài nhà điều hành có nhắc đén việc Nucor đặt cược rất lớn vào công nghệ trong cuộc nói chuyện, nhưng đa số họ nhắc đến nhữn yết tố khác nhiều hơn – tuyển dụng công nhân mang thái độ làm việc của một nhà nông thực thụ, tuyển đúng người vào các vị trí quản lý, cấu trúc tổ chức thật đơn giản và không quan lieu, nền văn hóa hiệu suất giúp tăng lợi nhuận trên mỗi tấn thép thành phẩm. Công nghệ là một phần trong phương trình của Nucor, nhưng chỉ là thứ yếu. Một nhà điều hành Nucor kết luận: “20% thành công của chúng tôi là từ công nghệ mới mà chúng tôi theo đuổi… nhưng 80% là do văn hóa công ty.”

Thật ra, nếu bạn trao cho một công ty nào khác cùng một công nghệ tại cùng một thời điểm, cộng với cùng một nguồn tài nguyên như Nucor, thì họ cũng không thể làm được như Nucor. Giống nhưu cuộc thi Daytona 500, ẩn số chính để chiến thắng không phải là chiếc xe, mà là người tài xế và đội ngũ phục vụ. Không phải là chiếc xe không quan trọng, nhưng nó chỉ xếp thứ hai.

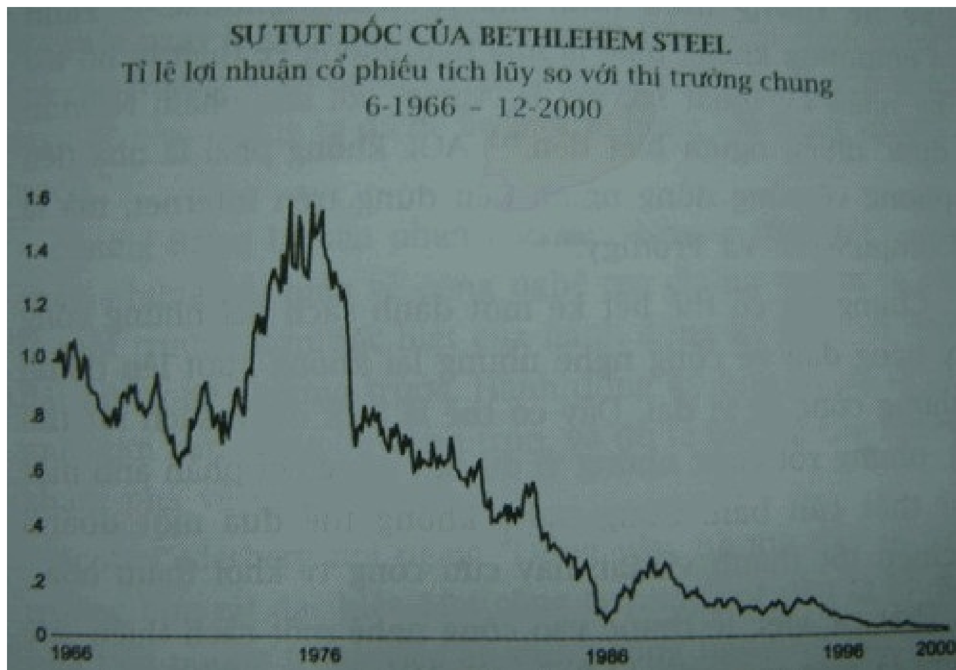
Sự tầm thường trước hết là hệ quả của quản lý yếu kém, không phải là do công nghệ yếu kém. Những khó khăn của Bethlehem Steel không liên quan nhiều đến công nghệ sản xuất thép trong nhà máy cỡ nhỏ, mà là do lịch sử quan hệ lao động đối nghịch của họ, đã mọc rễ từ sự quản lý kém hiệu quả và thiếu khuyến khích. Bethlehem đã bắt đầu trượt dài ngay cả trước khi Nucor và các nhà máy cỡ nhỏ khác giành lấy thị phần.[305] Thật vậy, khi Nucor bắt đầu vượt lên với công nghệ đổ khuôn tấm mỏng liên tục vào năm 1986, giá trị Bethlehem đã giảm 80% so với thị trường. Điều này không có nghĩa là công nghệ không có vai trò gì trong sự suy tàn của Bethlehem; công nghệ rõ ràng đóng một vai trò, nhưng không phải là vai trò quan trọng. Vai trò của công nghệ chỉ là chất xúc tác thúc đẩy nhanh hơn sự sụp đổ của Bethlehem, chứ công nghệ không phải là nguyên nhân. Một lần nữa, nguyên lý cho rằng công nghệ chỉ là chất xúc tác chứ không phải là nguyên nhân lại đúng, mặc dù trường hợp này là một trường hợp đi ngược.

Thật vậy, khi chúng tôi nghiên cứu các công ty đối trọng, chúng tôi không tìm

ra một trường hợp nào mà một trái “thủy lôi”công nghệ nổ tung khiến công ty chìm nghỉm. R. J. Reynolds đánh mất vị trí công ty thuốc lá só 1 không phải vì công nghệ, mà là do ban lãnh đạo R. J. Reynolds đã tàn phá công ty bằng cách đa dạng hóa thiếu kỷ luật, và sau này đi theo con đường “hãy dùng công ty để làm giàu cho ban lãnh đạo”. A&P rớt khỏi vị trí công ty lớn thứ ha của Mỹ biến thành vô danh không phải vì họ đi sau Kroger tron kỹ thuật quét mã vạch, mà vì họ thiếu kỷ luật để đối diện thực tế phũ phàng về bản chất thay đổi của cửa hàng tạp hóa.

Các dữ liệu từ cuộc nghiên cứu của chúng tôi không chứng minh được rằng công nghệ đóng vai trò quan trọng trong sự suy tàn của những công ty một thời vĩ đại (hay sự tầm thường kinh niên của một số khác). Dĩ nhiên công nghệ rất quan trọng, bạn không thể là kẻ tụt hậu về công nghệ và hy vọng nó có thể trở nên vĩ đại. Nhưng công nghệ bản thân nó không phải là nguyên nhân chính của sự vĩ đại hay suy tàn.

Trong suốt lịch sử quá trình kinh doanh, những nhà tiên phong trong công nghệ ít khi thắng lợi về sau. Ví dụ như, VisiCalc là chương trình tính toán chủ yếu đầu tiên trên mạng máy tính cá nhân. Ngày nay VisiCalc đang ở đâu? Bạn có biết sử dụng chương trình này không? Còn công ty đã đi đầu sáng tạo ra nó thì sao? Tiêu rồi; họ chẳng còn tồn tại nữa. VisiCalc đã chịu thua Lotus 1-2-3, và đến lượt chương trình này phải thua Excel. Lotus sau đó đã trượt dài, và chỉ vớt vát khi được bán cho IBM. Tương tự như vậy, những chiếc máy tính cá nhân đầu tiên là do những công ty hiện nay đã tan rã sản xuất, ví dụ như Osborne.[309] Ngày nay, chúng ta sử dụng máy tính chủ yếu là của Dell hay Sony.



Hiện tượng các công ty thế hệ thứ hai (hoặc ba hoặc bốn) sẽ chiến thắng so với những nhà tiên hong xuất hiện xuyên suốt toàn bộ lịch sử thay đổi kinh tế và công nghệ. IBM không phải là công ty tiên phong trong ngành máy tính. Họ tụt lại phía sau khá xa so với Remington Rand (chủ nhân của UNIVAC, chiếc máy tính cỡ lớn đầu tiên thành công về mặt thương mại) đến mức chiếc máy tính đầu tiên của IBM được gọi là "UNIVAC của IBM".[310] Boeing không phải là nhà tiên phong trong ngành sản xuất máy bay dân dụng. De Havilland mới chính là tiên phong với Comet, nhưng đã sụp đổi khi một trong những chiếc máy bay đầu tiên của họ bị nổ tung trên không, quả thật không phải là một sự kiện tốt cho thương hiệu. Boeing gia nhập thị trường chậm hơn, đầu tư nhiều hơn để sản xuất ra những chiếc máy bay an toàn hơn, đáng tin cậy hơn, và từ đó thống trị bầu trời trong suốt ba thập kỷ.[311] Tôi có thể kể thêm nhiều ví dụ nữa. GE không phải là tiên phong về hệ thống điều hòa, mà là Westinghouse. Palm Computing không phải là nhà tiên phong về thiết bị hỗ trợ cá nhân kỹ thuật số, mà là Apple, với sản phẩm Newton được nhiều người biết đến. AOL không phải là nhà tiên phong về cộng đồng người tiêu dùng trên Internet, mà là CompuServe và Prodigy.

Chúng tôi có thể liệt kê một danh sách dài những công ty hàng đầu về công nghệ nhưng lại không vượt lên thành những công ty vĩ đại. Đây có thể là một

danh sách rất thú vị, nhưng rốt cuộc những ví dụ này cũng chỉ phản ánh một sự thật căn bản: Công nghệ không thể đưa một doanh nghiệp tốt thành vĩ đại, hay cứu công ty khỏi thảm họa.

Thật ra, việc lệ thuộc vào công nghệ một cách thiếu suy nghĩ là một món nợ, không phải là một tài sản. Đúng vậy, khi sử dụng đúng – khi gắn liền công nghệ với một khái niệm đơn giản, rõ ràng, nhất quán dựa trên sự thấu hiểu – công nghệ là một yếu tố thúc đẩy cần thiết để tạo đà. Nhưng khi dùng sai – khi chọn lấy một giải pháp dễ dàng, không thấu hiểu nó gắn liền với khái niệm rõ ràng và nhất quán như thế nào – công nghệ sẽ đẩy nhanh quá trình tan rã do chính bạn gây nên.

CÔNG NGHỆ VÀ NỖI LO TỤT HẬU

Nhóm nghiên cứu chúng tôi đã tranh cãi rất nhiều liệu chủ đề này nên được thảo luận trong một chương trình riêng hay không.

Scott Jones nói: "Phải có một chương về công nghệ. Chúng ta suốt ngày bị nhồi nhét về tầm quan trọng của công nghệ từ các trường kinh doanh. Nếu chúng ta không đề cập đến vấn đề này, chúng ta đã để lại một lỗ hổng lớn trong quyển sách."

Nhưng Brian Larsen phản bác lại: "Nhưng theo tôi nhận thấy, những kết luận về công nghệ mà chúng ta tìm ra chỉ là một trường hợp đặc biệt của hành động kỷ luật, và phải đặt nó trong chương trước. Hành động kỷ luật nghĩa là giữ mức giới hạn trong ba vòng tròn, và đó là cốt lõi của những khám phá về công nghệ."

Scott Cederberg nói ngay: "Đúng vậy, nhưng đây là một trường hợp rất đặc biệt. Mọi công ty nhảy vọt đều là những nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ rất lâu trước khi cả thế giới bị mê hoặc bởi công nghệ."

Amber Young phải đối: "Nhưng nếu so sánh với những kết luận khác như Cấp độ 5, Khái niệm con nhím, và vấn đề "con người đi trước", thì công nghệ chỉ là một vấn đề rất nhỏ. Tôi đồng ý với Brian: Công nghệ là quan trọng, nhưng chỉ là một phần của kỷ luật, hay chỉ là chiếc bánh đà mà thôi."

Chúng tôi đã tranh luận suốt cả mùa hè. Rồi thì Chris Jones, vẫn với phong cách lặng lẽ và suy tư, đã hỏi một câu quan trọng: “Tôiại sao những công ty nhảy vọt có thể giữ được quan điểm cân bằng đối với công nghệ, trong khi hầu hết những công ty khác thường trở nên quá vồn vã, hoặc quá lo sợ, và chạy quanh như những chú gà con lo trời sập, giống như những gì đang diễn ra với Internet?”

Đúng vậy, tại sao chứ?

Câu hỏi chủa Chris đã đưa chúng tôi đến một điều khác biệt cốt lõi giữa công ty vĩ đại và công ty tốt, đưa lợi thế nghiêng về phía ý kiến ủng hộ việc đưa ra chương này vào quyển sách.

Nếu bạn có cơ hội ngồi lại và đọc hết hơn 2000 trang ghi chép các cuộc phỏng vấn với công ty nhảy vọt, bạn sẽ rất ngạc nhiên khi thấy thiếu vắng sự thảo luận về “chiến lược cạnh tranh”. Đúng vậy, họ có nhắc đến chiến lược, họ có nhắc đến hiệu suất, và họ có thảo luận việc làm thế nào để trở nên giỏi nhất, và họ cũng có nhắc tới việc phải chiến thắng. Nhưng họ không nói bằng những từ ngữ mang tính đối phó và không bao giờ định nghĩa chiến lược của mình là để phản ứng lại trước những gì người khác đang làm. Họ cũng nói về những gì họ muốn tạo ra, và cách họ cố gắng để cải thiện so với một chuẩn mực hoàn hảo tuyệt đối.

Khi chúng tôi yêu cầu George Harvey hãy nói về động lực tạo nên sự thay đổi ở Pitney Bowes trong thập niên 1980, ông nói: “Tôi luôn mong được nhìn thấy Pitney Bowes là một công ty vĩ đại nhất. Hãy bắt đầu từ đây, được chứ? Hãy bắt đầu từ đây. Đó là mọt điều hiển nhiên không cần phải biện minh hay giải thích gì cả. HÔm nay chúng tôi chưa đạt đến mức đó. Ngày mai chúng tôi cũng chưa đạt đến mức đó. Có quá nhiều thứ phải làm để đạt được sự vĩ đại trong một thế giới luôn thay đổi.”[315] Hay như Wayne Sanders đã tổng kết đặc tính tiêu biểu của cơ chế hoạt động bên trong tại Kimberly-Clark: “chúng tôi không bao giờ cảm thấy thỏa mãn. Chúng tôi có thể vui sướng, nhưng không bao giờ thỏa mãn.”

Những người tạo nên các coogn ty nhảy vọt không hề bị thúc đẩy bằng sự lo

sợ. Họ không bị thúc đẩy bở sự lo sợ về những điều họ không thấu hiểu. Họ không bị thúc đẩy bởi nỗi sợ mọi người nhìn mình như kẻ ngốc. Họ khong bị thúc đẩy bởi nỗi sợ khi thấy mọi người thành coogn quá lớn mà mình thì không. Họ không bị thúc đẩy bởi nỗi sợ sẽ bị nghiền nát trong sự cạnh tranh.

Những người đã đưa công ty lên vĩ đạ có động lực là một sự thúc giục sáng tạo và sự sôi sục bên trong phải vươn lên vị trí xuất sắc theo đúng nghĩa của nó. Ngược lại, những người chỉ biết xây dựng và ỏ mãi vị trí tầm thường lại có động lực là sợ bị rớt lại phía sau.

Một ví dụ tuyệt vời thể hiện sự khác biệt này là giai đoạn bùng nỏ công nghệ cuoosit hập niên 1960, vô tình đúng ngay vào giữa giai đoạn nghiên cứu về tốt đến vĩ đại. Nó trở thành một sân khấu hoàn hảo để theo dõi sự khác nhau mà công ty tốt và công ty vĩ đại thể hiện. Các công ty vĩ đại phản ứng tương tự như Walgreens – bình thản thực hiện những bước vững chắc tới phía trước – trong khi nhóm công ty tầm thường lại dao động trong sợ hãi và điên cuồng.

Thật ra điểm chính của chương này không phải là về công nghệ đơn thuần. Không có công nghệ nào, cho dù độc đáo đến mấy – máy tính, giao thông liên lạc, robot, Internet – có thể tự nó kích hoạt quá trình tốt đến vĩ đại. Không có công nghệ nào đưa bạn đến được Cấp độ 5. Không có công nghệ nào có thể chuyển đổi người không phù hợp thành ra phù hợp. Không có công nghệ nào tạo ra được kỷ luật đối diện thực tế phũ phàng, cũng như không thể buộc bạn giữ vững niềm tin. Không có công nghệ nào thay thế được nhu cần phải thấu hiểu về ba vòng tròn và chuyển đổi kiến thức này thành một Khái niệm con nhím đơn giản. Không có công nghệ nào có thể xây dựng một văn hóa kỷ luật. Không có công nghệ nào làm mọi người hiểu một điều đơn giản rằng nếu bạn để cho tiềm năm mãi không được khai phá – cứ để một điều mãi ở mức độ tốt trong khi nó có tiềm năm đạt mức vĩ đại – là một tội lỗi muôn thuở.

Những ai vẫn giữ đúng những điều căn bản này và giữu được sự cân bằng, ngay cả trong những giai đoạn thay đổi và đổ vỡ, sẽ tạo ra được đà để làm nên những bước nhảy vọt. Những người không thể làm được điều này, và rơi vào sự dao động sẽ theo đường xoắn ốc đi xuống và mãi vẫn ở mức tầm thường.

Đây là bức tranh toàn cảnh về sự khác biệt giữa tốt và vĩ đại, cấu trúc của toàn bộ cuộc nghiên cứu được thể hiện qua phép ẩn dụ về chiếc bánh đà và vòng luẩn quẩn. Và bây giờ chúng ta sẽ chuyển hướng về sự khác biệt bao quát này.

Tóm tắt chương

BÀN ĐẠP CÔNG NGHỆ

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Các công ty nhảy vọt nhìn nhận công nghệ và các thay đổi do công nghệ khác với cách nhìn của những công ty tầm thường.

- Các công ty nhảy vọt tránh các mốt thời thượng hay hùa theo số đông đối với công nghệ, tuy nhiên họ chính là nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ có chọn lọc.

- Câu hỏi chính đặt ra về công nghệ là "Công nghệ này có phù howpjv ới Khái niệm con nhím của bạn không?" Nếu có, vậy bạn phải trở thành nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ này. Nếu không, bạn có thể giữ mức nganh bằng đối thủ hoặc lờ đi hoàn toàn.

- Công ty nhảy vọt dùng công nghệ như một chất xúc tác tạo đà, chứ không phải là chất phát sinh ra sức đà. Không có công ty nhảy vọt nào bắt đầu quá trình chuyển đổi bằng việc trở thành tiên phong trong công nghệ, tuy nhiên họ đều là nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ một khi họ hiểu được công nghệ này phù hợp như thế nào trong ba vòng tròn và sau khi họ đã tạo được bước chuyển đổi.

- Bạn có thể đem cùng một công nghệ hàng đầu được áp dụng tiên phong tại các công ty nhảy vọt và đưa miễn phí cho các công ty so sánh trực tiếp, thì các công ty đối trọng vẫn không thể tạo ra được một kết quả dù chỉ gần như trương tự.

- Cách một công ty phản ứng lại trước sự thay đổi công nghệ là một chỉ dẫn khá chính xác về động lực bên trong hướng đến vĩ đại hay tầm thường. Những công ty vĩ đại phản ứng một cách sâu sắc và sáng tạo, thúc

đẩy bởi một động lực phải chuyển những tiềm năng chưa phát huy thành kết quả; các công ty tầm thường phản ứng lại một cách dao động, với động lực là nỗi lo sợ bị bỏ rơi phía sau.

NHỮNG KHÁM PHÁ BẤT NGỜ

- Ý kiến cho rằng sự thay đổi công nghệ là nguyên nhân chính dẫn đến sự suy tàn của những công ty một thời vĩ đại (hoặc giữ công ty mãi ở mức tầm thường) không được chứng minh bằng dữ liệu. Dĩ nhiên, một công ty không thể mãi là người theo đuôi và hi vọng trở thành vĩ đại, nhưng bản thân công nghệ không phải là nguyên nhân sâu xa của việc suy tàn hay vĩ đại.

- Trong số 84 cuộc phỏng vấn các nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt, hơn 80% không hề nhắc đến công nghệ như là một trong năm yếu tố hàng đầu trong giai đoạn chuyển đổi. Điều này cũng đúng ngay cả trong những công ty nổi tiếng là nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ, ví dụ như Nucor.

- “Bò, đi bộ, chạy” có thể là một phương pháp hữu hiệu, ngay cả trong giai đoạn công nghệ thay đổi nhanh chóng và toàn diện.

- Huy thành kết quả; các công ty tầm thường phản ứng một cách giao động, với động lực là nỗi sợ bị bỏ rơi phía sau.

CHƯƠNG TÁM: BÁNH ĐÀ VÀ VÒNG LẨN QUẨN

Hãy tưởng tượng một chiếc bánh đà to lớn và nặng nề - một chiếc đĩa bằng kim loại được dựng đứng trên một trục, đường kính dài khoảng 10m, dày 0,5m và nặng khoảng 2.500kg. Bây giờ hãy tưởng tượng nhiệm vụ của bạn là làm cho chiếc bánh đà này quay quanh trục thật nhanh và thật lâu.

Dùng hết sức để đẩy, bạn buộc chiếc bánh đà phải tiến lên, ban đầu còn chưa cảm nhận được. Bạn tiếp tục đẩy, và sau hai hay ba giờ liên tục gắng sức, bạn buộc chiếc bánh đà phải đi xong một vòng.

Bạn cứ tiếp tục đẩy, và chiếc bánh đà bắt đầu đi nhanh hơn, và với nỗ lực bền bỉ, chiếc bánh đà đi được một vòng nữa. Bạn cứ tiếp tục đẩy theo một hướng nhất định. Ba vòng… rồi bốn.. năm….. sáu chiếc bánh đà đã trớn nhanh hơn.. bảy….tám… bạn cứ tiếp tục đẩy… chín…mười…nó bắt đầu có đà…mười một… mười hai… mỗi lần quanh nhanh hơn rồi….hai mươi…….ba mươi….năm mươi….một trăm.

Và rồi, vào một thời điểm, đột phá! Chiếc bánh đà bắt đầu hoạt động theo hướng có lợi cho bạn, đưa chiếc bánh đà đi tới, từng vòng từng vòng một.. vù! Chính sức nặng của nó đang tự vận hành giúp bạn. Bạn không cần phải đẩy quá nhanh nữa, nhưng chiếc bánh đà vẫn đi ngày càng nhanh hơn. Mỗi vòng quay của chiếc bánh đà đã dựa vào phần lực đã có từ vòng trước, sự đầu tư sức lực cộng hưởng. Nhanh hơn một ngàn lần, rồi mười ngàn lần, rồi một trăm ngàn lân. Chiếc đĩa nặng nề bay về phía trước, với một sức đà không gì cản nổi.

Bây giờ giả dụ có ai đến và hỏi: “Nhờ vào lần đẩy mạnh nào mà chiếc bánh đà đã đi nhanh thế?”

Bạn sẽ không thể trả lời câu hỏi này, đây là một câu hỏi hết sức vô lý. Phải

chăng là lần đẩy đầu tiên? Hay thứ hai? Hay thứ năm? Hay thứ một trăm? Không phải. Đây là kết quả của tất cả các lần đẩy cộng lại trong một nỗ lực tích luỹ theo một hướng nhất định. Một số lần đẩy có thể là mạnh hơn, nhưng bất cứ một cú đẩy duy nhất nào – cho dù mạnh đến mấy - cũng chỉ thể hiện một phần nhỏ trong toàn bộ sức lực tích luỹ dồn lên chiếc bánh đà.

XÂY DỰNG NỀN TẢNG VÀ NHẢY VỌT

Hình ảnh chiếc bánh đà thể hiện cảm giác tổng quan cơ chế bên trong các công ty khi họ đi lên từ tốt đến vĩ đại. Cho dù kết quả sau cùng có phi thường đến mấy, thì việc chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại chưa bao giờ diễn ra trong một cú hích duy nhất. Không thể tồn tại chỉ một hành động đơn giản, không có một chương trình hoành tráng nào, không có một cuộc cách tân chết người nào, không có một cơ hội may mắn nào, không có cuộc cách mạng đẫm máu nào. Quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại đến từ một qúa trình tích luỹ-từng bước một, từng hành động một, từng quyết định một, từng vòng xoay một của chiếc bánh đà-tất cả cộng dồn lại đưa đến kết quả tuyệt vời và bền vững.

Tuy nhiên nếu bạn đọc các bài báo viết về các công ty, có thể bạn sẽ nhìn vấn đề khác hẳn. Thông thường, báo chí không viết về một công ty cho đến khi chiếc bánh đà đã bắt đầu quay với tốc độ 1000 vòng/phút. Điều này đã làm sai lệch nhận thức của chúng ta về sự chuyển đổi, khiến cho ta cứ nghĩ họ thực hiện sự nhảy vọt như một cuộc chuyển mình qua đêm.

Ví dụ, ngày 27-8-1984, tạp chí Forbes đăng một bài về Circuit City. Đây là lần đầu tiên một bài báo viết về Circuit City ở bình diện quốc gia. Bài báo cũng không dài, chỉ hai trang, và đặt câu hỏi liệu sự tăng trưởng gần đây của Circuit City có tiếp tục không. Dẫu sao, đây cũng là lần đầu tiên Circuit City được công nhận công khai là đã nhảy vọt. Vì nhà báo đã tìm ra được một công ty mới đầy triển vọng, giống như một câu chuyện thành công tức thời.

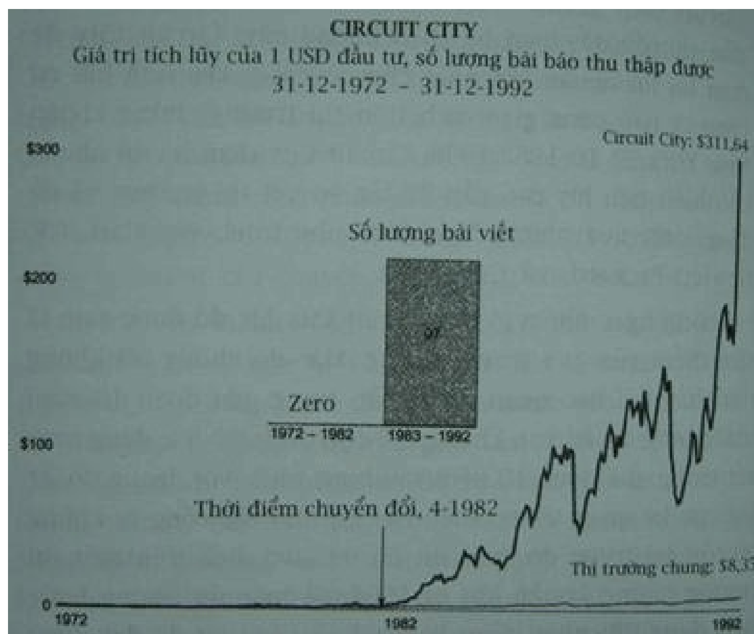
Câu chuyện thành công tức thời này, thật ra, đã được thai nghén trong hơn một thập niên. Alan Wurtzel đã kế tục sự nghiệp Tổng giám đốc từ cha mình vào năm 1973, lúc đó công ty đang gần như phá sản. Đầu tiên, ông tổ chức lại nhóm điều hành và đề ra mục tiêu phải nhìn thẳng vào sự thật, cả bên trong và

bên ngoài công ty. Năm 1974, mặc dù vẫn đang phải gánh một khoản nợ khổng lồ, Wurtzel và cộng sự đã bắt đầu thí nghiệm với một mô hình bán lẻ kiểu nhà kho (trữ một lượng lớn các thương hiệu, giá được khấu trừ, và giao hàng ngay) và xây dựng mô hình kiểu mẫu tại Richmond, Virginia, để bán các mặt hàng thiết bị dụng cụ. Năm 1976, công ty bắt đầu thử nghiệm mô hình này với các mặt hàng điện tử gia dụng, và đến năm 1977, họ chuyển khái niệm này thành cửa hàng Circuit City đầu tiên.

Ý tưởng này đã thành công và công ty bắt đầu lên kế hoạch chuyển đổi các cửa tiệm bán thiết bị nghe nhìn thành cửa hàng Circuit City. Năm 1982-chín năm liên tục tích luỹ vòng quay của bánh đà-Wurtzel và nhóm cộng sự hoàn toàn gắn bó với khái niệm cửa hàng lớn Circuit City. Trong vòng năm năm tiếp theo, khi họ bắt đầu chuyển đổi toàn bộ theo hướng này. Circuit City đã đem lại lợi nhuận lớn nhất cho cổ đông, cao hơn bất cứ công ty nào cùng giao dịch trên thị trường chứng khoán New York. Từ năm 1982-1999, Circuit City đem lại lợi nhuận cổ phiếu tích luỹ cao gấp 22 lần so với thị trường, và dễ dàng vượt qua những “ông lớn” như Intel, Wal-Mart, GE, Hewlett-Packard, và Coca-Cola.

Không ngạc nhiên gì khi Circuit City lúc đó được xem là tâm điểm của giới truyền thông. Mặc dù chúng tôi không tìm thấy bài báo quan trọng nào trong giai đoạn 10 năm trước bước nhảy vọt, chúng tôi đọc được 97 bài đáng xem xét trong giai đoạn 10 năm sau bước nhảy vọt, trong đó 22 bài cực kỳ quan trọng. Điều này cứ như thể công ty không hề tồn tại trước đó, mặc dù họ đã giao dịch trên một thị trường chứng khoán lớn từ năm 1968, và mặc dù những bước tiến đáng ghi nhận Alan Wurtzel và cộng sự đã đạt được trong vòng 10 năm dẫn đến điểm nhảy vọt.

Câu chuyện Circuit City thể hiện một mẫu hình quen thuộc. Trong tất cả các trường hợp, chúng tôi đều nhận thấy số lượng bài báo trong một thập niên trước thời điểm nhảy vọt ít hơn thập niên sau nhảy vọt, trung bình theo tỉ lệ 1:3.



Ví dụ như, Ken Iverson và Sam Siegel đã bắt đầu đẩy chiếc bánh đà của Nucor từ năm 1965. Trong suốt mười năm, không ai để ý đến, và dĩ nhiên các tờ báo về tài chính hay các công ty thép khác cũng không. Nếu bạn hỏi các nhà điều hành tại Bethlehem Steel hay U.S Steel về "Hiểm hoạ Nucor" vào năm 1970, họ sẽ cười lớn, nếu giả sử như họ nhận ra được tên công ty này (mà điều này càng đáng nghi ngờ). Đến năm 1975, là thời điểm chuyển đổi của họ như thể hiện trên bản đồ chứng khoán, Nucor đã xây dựng được ba nhà máy sản xuất thép cỡ nhỏ, đã từ lâu thiết lập được nền văn hoá hiệu suất độc đáo của riêng mình và đã bước chắc chắn trên con đường trở thành công ty thép có lợi nhuận cao nhất trên nước Mỹ. Vậy mà bài báo lớn đầu tiên vẫn chưa xuất hiện cho mãi đến năm 1978 đến tờ Business Week, tức là 13 năm sau khi họ bắt đầu chuyển đổi và đến tờ Fortune là sau 16 năm. Trong giai đoạn từ 1965 đến 1975, chúng tôi chỉ tìm được 11 bài báo về Nucor, và không có bài báo nào quan trọng cả. Rồi từ 1976 đến 1995, chúng tôi thu thập được 96 bài báo về Nucor, trong số đó có 40 bài viêt chi tiết về công ty hay nêu lên các đặc điểm nổi bật trên cả nước.

Bây giờ, có thể bạn đang nghĩ: "Nhưng chúng ta cũng đoán biết trước rồi. Dĩ nhiên là các công ty này phải được viết về nhiều hơn khi họ thành công quá mức. Vậy thì có gì quan trọng đâu?"

Điều quan trọng là đây.Chúng ta đã cho phép cách nhìn về chuyển đổi từ bên

ngoài chi phối quan niệm của chúng ta về cách đáng lẽ chúng ta phải cảm nhận đối với những người đã tham gia vào quá trình này từ bên trong. Nhìn từ bên ngoài, chúng ta thấy đây là những bước nhảy vọt phi thường, tựa như một cuộc cách mạng. Nhưng từ bên trong, cảm giác hoàn toàn khác hẳn, giống như một quá trình phát triển tự nhiên hơn.

Hãy thử tưởng tượng có một quả trứng đặt nằm đây. Không ai để tâm đến nó, cho đến một hôm, quả trứng vỡ và một chú gà con nhảy ra! Tất cả các tờ báo và tạp chí lớn đều nhảy vào, viết các bài chuyên đề-"Sự chuyển đổi từ Trứng thành Gà con!", "Cuộc cách mạng vĩ đại của quả Trứng!"-như thể quả trứng đã trải qua cuộc lột xác tức thời, tự động chuyển mình thành gà con.

Nhưng dưới quan điểm của gà con thì sự việc này được nhìn nhận như thế nào? Đây là một câu truyện hoàn toàn khác. Trong khi thế giới bỏ qua không chú ý đến quả trứng như đang ngủ kia, thì con gà đã tiến hoá, lớn lên, phát triển, được ấp lớn. Dưới cái nhìn của gà con, việc phá vỡ vỏ trứng chỉ là một bước trong một chuỗi các bước dẫn đến thời điểm này-rõ ràng đây là một bước to lớn, nhưng không thể là một bước duy nhất và cơ bản như theo cách nhìn của những người đứng từ bên ngoài.

Tôi công nhận đây là một sự so sánh buồn cười. Tôi chỉ sử dụng nó để làm nổi bật một kỷ luật rất quan trọng từ cuộc nghiên cứu. Chúng tôi vẫn cứ nghĩ mình tìm ra được "một điều to lớn", thời điểm kỳ diệu định nghĩa sự nhảy vọt. Chúng tôi thậm chí còn đưa ý tưởng này vào các cuộc phỏng vấn. Nhưng các nhà điều hành công ty nhảy vọt không thể nào chỉ ra được một sự kiện hay thời điểm quan trọng duy nhất để minh hoạ cho sự chuyển đổi. Thông thường, họ nổi cáu trước việc phải chia điểm và định ra yếu tố nào quan trọng hơn. Trong mọi công ty nhảy vọt, thế nào cũng có một nhà lãnh đạo tự dưng quở mắng, nói những câu theo kiểu: "Nghe này anh không thể tách rời chuyện này thành một loạt những chiếc hộp nhỏ nhỏ xinh xinh và các yếu tố, hay xác định thời điểm 'Anh!' hay 'một điều to lớn'. Đây là một khối lớn các mảnh ghép chặt chẽ, liên kết lẫn nhau."

Ngay cả trong trường hợp phi thường nhất của cuộc nghiên cứu- Kimberly-Clark bán các nhà máy giấy-thì các nhà điều hành cũng miêu tả điều này như

một quá trình tích luỹ, rất tự nhiên. Một nhà điều hành Kimberly-Clack cho biết: Darwin thay đổi đường hướng công ty trong một đêm. Ông ấy cũng phải trải qua quá trình tiến hoá. Một người khác nói: Việc chuyển đổi không đơn giản là chuyển ngày thành đêm. Đó là một quá trình dần dần, và tôi nghĩ mọi người vẫn chưa thông sau nhiều năm thực hiện. Dĩ nhiên, việc bán một nhà máy là một lực đẩy mạnh cho bánh đà, nhưng đó cũng chỉ là một lần đẩy. Sau khi bán các nhà máy, việc chuyển đổi hoàn toàn thành công ty giấy tiêu dùng số 1 đòi hỏi hàng ngàn cú đẩy như vậy lên bánh đà, nhẹ có mạnh có, đợt này đè lên đợt kia. Phải mất nhiều năm thì bánh đà mới có đủ sức đà để giới báo chí có thể truyền tin về sự chuyển mình của Kimberly-Clack từ tốt đến vĩ đại. Tạp chí Forbes đã viết: "Khi Kimberly-Clack quyết định đối đầu trực tiếp với Procter & Gamble.." thì tạp chí này đã tiên đoán một thảm họa. Thật là một ý kiến ngu ngốc. Nhưng cuối cùng họ cho thấy, ý tưởng này không ngu ngốc chút nào. Đó là một ý tưởng thông minh. Khoảng thời gian giữa hai bài báo của Forbes là bao lâu? Câu trả lời là 21 năm!

Các công ty nhảy vọt không đặt ra một cái tên nào cho sự chuyển đổi của họ. Không có một sự khai trương nào, không một slogan nào, không có một cảm giác lập trình sẵn nào cả. Một số nhà điều hành cho biết họ không hề cảm nhận được một quá trình chuyển đổi đang diễn ra cho đến khi họ đã cẩn thận quá sâu. Thường thì họ chỉ nhận ra sau khi mọi việc đã diễn ra chứ không phải tại thời điểm đó.

Và rồi chúng tôi chợt nhận ra: Không có một thời khắc diệu kỳ. Mặc dù đối với những người đứng nhìn từ bên ngoài, mọi việc có vẻ như chỉ là một bước nhảy vọt nhanh gọn, nhưng đối với những người đã trải qua từ bên trong, mọi việc hoàn toàn khác. Thật sự, đó là một quá trình lặng lẽ, quyết tâm xác định những gì cần làm để mang lại kết quả tốt nhất trong tương lai và rồi cứ đơn giản thực hiện đúng như thế, từng bước từng bước một, từng vòng quay một của chiếc bánh đà. Sau khi đẩy chiếc bánh đà về một hướng nhất định trong một khoảng thời gian dài, họ chắc chắn sẽ đạt điểm nhảy vọt.

"KHÔNG CÓ THỜI KHẮC DIỆU KỲ" TRONG HÀNH TRÌNH TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI

(Trích dẫn từ các cuộc phỏng vấn)

Abbott	“Đó không phải là tia chớp chói lòa hay một sự soi rạng từ Chúa trời”. “Sự thay đổi của chúng tôi là một sự thay đổi lớn, nhưng xét dưới nhiều khía cạnh thì chỉ là một loạt những thay đổi nhỏ-và đây chính là điều làm nên thành công. Chúng tôi thực hiện theo phương pháp từng bước một, và luôn có một mẫu số chung giữa những gì chúng tôi đã đạt được và những gì chúng tôi sắp thực hiện.”
Circuit City	“Sự chuyển hướng tập trung vào các cửa hàng cỡ lớn không diễn ra chỉ trong một đêm. Đầu tiên chúng tôi đã nghĩ đến khái niệm này vào năm 1974, nhưng chúng tôi đã không chuyển đổi hoàn toàn thành cửa hàng Circuit City mãi đến 10 năm sau, sau khi chúng tôi đã hoàn thiện khái niệm này và tạo ra một lực đà đủ mạnh để đặt cược cả tương lai mình vào đó.”
Fannie Mae	“Không có một sự kiện kỳ diệu nào, không có một bước ngoặt duy nhất. Đó là sự kết hợp của nhiều thứ. Đúng hơn là một quá trình tiến hóa, mặc dù cuối cùng kết quả khá phi

	thường.”
Gillette	“Chúng tôi thật sự đã không đưa ra những quyết định lớn một cách có ý thức hay khai trương một chương trình vĩ đại để kích hoạt một sự thay đổi lớn. Từng cá nhân và cùng với tập thể chúng tôi đi đến kết luận về những gì mình có thể làm để cải thiện đáng kể hiệu suất hoạt động.”
Kimberly-Clark	“Tôi không nghĩ nó được thực hiện đơn giản như cách chúng ta nói. Những chuyện như vậy không diễn ra trong một đêm. Chúng phát triển. Những ý tưởng phát triển và bùng nổ và trở thành hiện thực.”
Kroger	“Đó không phải là một tia chớp trong bóng đêm! Chúng tôi đã đang theo dõi các cửa hàng lớn được thí nghiệm phát triển, vì chúng tôi đã khá tự tin rằng ngành sẽ phát triển theo hướng đó. Điều to lớn mà Lyle làm là nói rằng chúng tôi sẽ bắt đầu thay đổi ngay từ bây giờ, một cách rất dứt khoát.”

Nucor	“Chúng tôi không đưa ra quyết định rằng đây là điều chúng tôi phải thể hiện tại một thời điểm xác định nào. Nó tiến hóa thông qua các cuộc tranh cãi và đánh nhau nảy lửa, tôi cũng không chắc chúng tôi biết chính xác chúng tôi đang đánh nhau vì cái gì cho đến khi chúng tôi nhìn lại và nói rằng chúng tôi đã đánh nhau để thiết lập những gì mình muốn trở thành trong tương lai.”
Phillip Morris	“Thật không thể nào nghĩ ra một điều to lớn nào có thể minh họa cho sự chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại bởi vì sự thành công của chúng tôi là một quá trình tiến hóa chứ không phải là một cuộc cách mạng, thành công nối tiếp thành công. Tôi không nghĩ đó là một sự kiện đơn lẻ nào.”
Pitney Bowes	“Chúng tôi đã không nói nhiều đến thay đổi. Chúng tôi sớm nhận ra rằng không phải chúng tôi cần thay đổi, mà là chúng tôi cần tiến hóa. Điều này giúp chúng tôi nhận ra mình phải hành động khác đi. Chúng tôi nhận ra rằng

	tiến hóa là một khái niệm hoàn toàn khác với thay đổi.”
Walgreens	“Không có một cuộc họp chủ chốt nào hay một khoảnh khắc hiển linh nào, cũng không có một tia sáng lóe lên như một chiếc bóng đèn. Mọi thứ có vẻ giống sự tiến hóa hơn.”
Wells Fargo	“Đó không phải là một sự thay đổi hoàn toàn cũng một lúc. Từng chút từng chút một, các chủ đề bắt đầu hiện rõ và chắc chắn hơn. Khi Carl trở thành Tổng giám đốc, cũng không có sự thay đổi lớn. Dick đã đi đầu trong một giai đoạn tiến hóa, Carl đi đầu trong giai đoạn tiếp theo và cứ thế tiến tới một cách suôn sẻ, chứ không hề có một sự thay đổi đột ngột.”

Khi giảng về chủ đề này, tôi thường đưa ra một ví dụ bên ngoài cuộc nghiên cứu nhưng minh họa tuyệt vời cho ý tưởng này: đội bóng rổ Bruins của Đại học UCLA trong hai thập niên 1960 và 1970. Hầu hết nhưng người mê bóng rổ đều biết Bruins đã giành 10 chức vô địch NCAA trong vòng 12 năm, có thời điểm họ còn sở hữu kỷ lục 61trận thắng liên tục dưới quyền của huấn luyện viên huyền thoại John Wooden.

Nhưng bạn có biết Wooden đã làm huấn luyện viên cho đội Bruins được bao nhiêu năm trước khi họ đoạt chức vô địch NCAA đầu tiên? Từ 1948 đến 1963, Wooden đã làm việc trong vô danh trước khi thắng giải vô địch năm

1964. Huấn luyện viên Wooden đã tạo nền tảng, phát triển một hệ thống tuyển chọn, thực hiện thống nhất một triết lý, và hoàn thiện lối chơi ép sân. Không ai để ý đến vị huấn luyện viên nhỏ nhẹ, lặng lẽ và đội bóng này của ông cho đến khi – Whoa! – họ đạt bước nhảy vọt và liên tục đè bẹp tất cả đối thủ trong hơn một thập niên.

Cũng như triều đại của Wooden, các cuộc chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại đều tuân theo một mô hình đi từ xây dựng nền tảng đến nhảy vọt. Có những trường hợp quá trình xây dựng nền tảng đến nhảy vọt. Có những trường hợp quá trình xây dựng nền tảng mất nhiều thời gian, có những trường hợp mất ít thời gian hơn. Tại Circuit City, giai đoạn nền tảng mất 9 năm, tại Nucor là 10 năm, trong khi tại Cillette chỉ cần 5 năm, và Fannie Mae chỉ cần 3 năm, và tại Pitney Bowes chỉ khoảng 2 năm. Nhưng, cho dù dài hay ngắn, mọi cuộc chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại đều quay theo cùng một mô hình căn bản-tích lũy theo đà, từng vòng quay của chiếc bánh đà-cho đến khi nền tảng biến đổi thành nhảy vọt.

KHÔNG CHỈ LÀ CƠ HỘI THUẬN LỢI

Một điều quan trọng cần hiểu là tuân theo mô hình bánh đà từ nền tảng đến nhảy vọt không phải là vì có cơ hội thuận lợi. Nhiều người hay nói: “Nhưng chúng tôi gặp những giới hạn không cho phép đi theo phương pháp dài hạn này” nên nhớ rằng các công ty nhảy vọt đã tuân theo mô hình này cho dù tình hình trước mắt có khốc liệt đến mấy-việc xóa bỏ bảo hộ đối với Wells Fargo, khả năng phá sản của Nucor và Circuit City, nguy cơ bị mua lại đối với Gillette và Kroger và thua lỗ hàng triệu đôla mỗi ngày đối với Fannie Mae.

Điều này cũng được áp dụng để hóa giải những áp lực ngắn hạn từ Wall Street. David Maxwell của Fannie Mae đã nói: “Tôi không đồng ý với những ai cho rằng bạn không thể xây dựng một công ty vĩ đại bền vững nếu Wall Street không cho phép bạn làm điều đó. Chúng tôi liên hệ với các nhà phân tích, thông báo cho họ biết những gì mình đang làm và mục tiêu sắp tới. Thoạt đầu, nhiều người không tin vào những gì chúng tôi nói-bạn phải chấp nhận như vậy thôi. Nhưng một khi chúng tôi đã thoát ra khỏi những ngày đen tối, chúng tôi đáp trả bằng cách mỗi năm càng làm tốt hơn. Sau nhiều năm,

nhờ vào kết quả thực tế, chúng tôi trở thành một chứng khoán có giá và cứ tiếp tục thành công như thế. Và quả thật họ là một chứng khoán có giá. Trong hai năm đầu dưới thời David Maxwell, cổ phiếu luôn đi sau thị trường, nhưng rồi nó bắt đầu chuyển hướng đi lên. Từ cuối năm 1984 đến 2000, 1 đôla đầu tư vào Fannie Mae đã nhân lên gấp 64 lần, vượt qua thì trường chung tính luôn cả việc lên giá của thị trường NASDAQ trong cuối thập niên 1990 là gấp 6 lần."

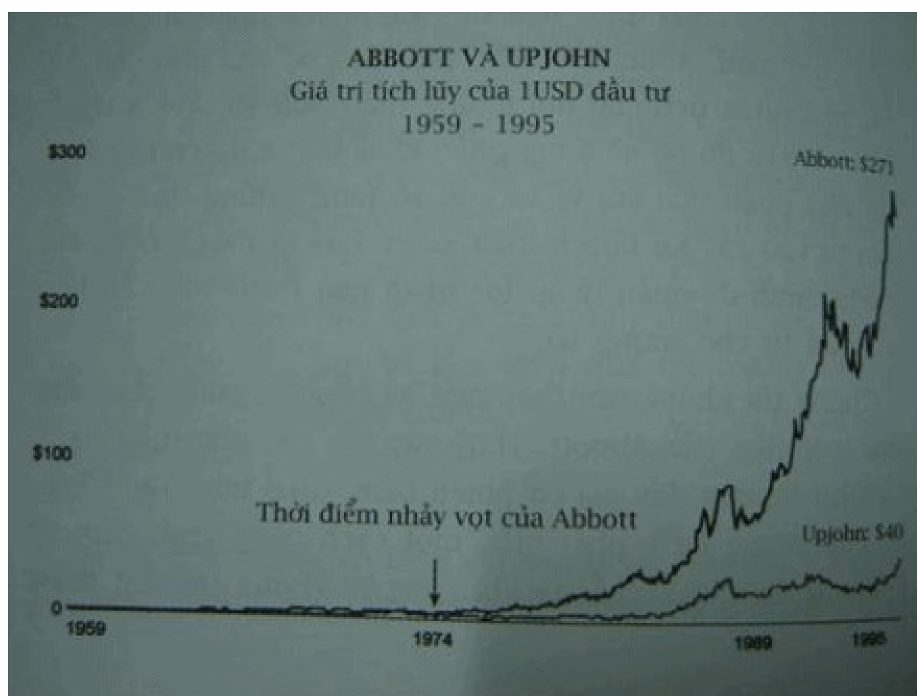
Những công ty nhảy vọt cũng phải chịu áp lực ngắn hạn từ Wall Street tương tự như các công ty đối trọng. Tuy nhiên, không giống như công ty đối trọng, họ kiên nhẫn và có kỷ luật theo đuổi mô hình bánh đà từ nền tảng đến nhảy vọt, mặc kệ những áp lực này. Và cuối cùng, họ đạt được kết quả phi thường theo chính cách đo đếm của Wall Street.

Vấn đề chính, theo chúng tôi ghi nhận là phải điều khiển được chiếc bánh đà để hóa giải những áp lực ngắn hạn này. Một phương pháp đặc biệt hay để làm được điều này là của Abbott Laboratories, họ sử dụng một cơ chế được đặt tên là "Kế hoạch màu xanh". Mỗi năm, Abbott sẽ thông báo cho các nhà phân tích Wall Street họ sẽ hy vọng tăng trưởng doanh thu là một con số nào đó, ví dụ như 15%. Song song đó, họ sẽ đặt ra mục tiêu nội bộ đạt mức tăng trưởng cao hơn nhiều, ví dụ như 25% hay thậm chí là 30%. Đồng thời, họ có một danh sách theo thứ tự ưu tiên các dự án khai phá chưa được đầu tư-Kế hoạch màu xanh. Đến gần cuối năm, Abbott sẽ chọn một con số cao hơn con số các nhà phân tích chờ đợi nhưng thấp hơn số tăng trưởng thực tế. Sau đó họ sẽ dùng phần khác biệt giữa con số làm các nhà phân tích chờ đợi những thấp hơn số tăng trưởng thực tế. Sau đó họ sẽ dùng phần khác biệt giữa con số làm các nhà phân tích vui vẻ và con số tăng trưởng thực tế để đầu tư vào các Kế hoạch màu xanh. Đây là một cơ chế rất thông minh để quản lý áp lực ngắn hạn trong khi vẫn liên tục đầu tư cho tương lai.

Chúng tôi không tìm thấy một kế hoạch tương tự tại đối thủ trực tiếp của Abbott. Thay vào đó, các nhà điều hành Upjohn thường đẩy giá cổ phiếu bằng cách mua vào ("Đầu tư cho tương lai"), phát biểu một cách cung kính cụm từ "đầu tư dài hạn", nhất là khi công ty không thể đạt được mục tiêu hiện tại.

Upjohn tiếp tục ném tiền vào các dự án liều lĩnh như thuốc trị hói Rogaine, cố gắng bỏ qua bước nền tảng và tiến ngay vào nhảy vọt với một sản phẩm siêu lợi nhuận. Thật ra, Upjohn làm chúng ta liên tưởng đến một tay cờ bạc, đặt rất nhiều thẻ đỏ tại Las Vegas và nói: “Thấy chưa, chúng tôi đang đầu tư cho tương lai.” Dĩ nhiên, khi tương lai đến, kết quả như hứa hẹn ít khi xảy ra.

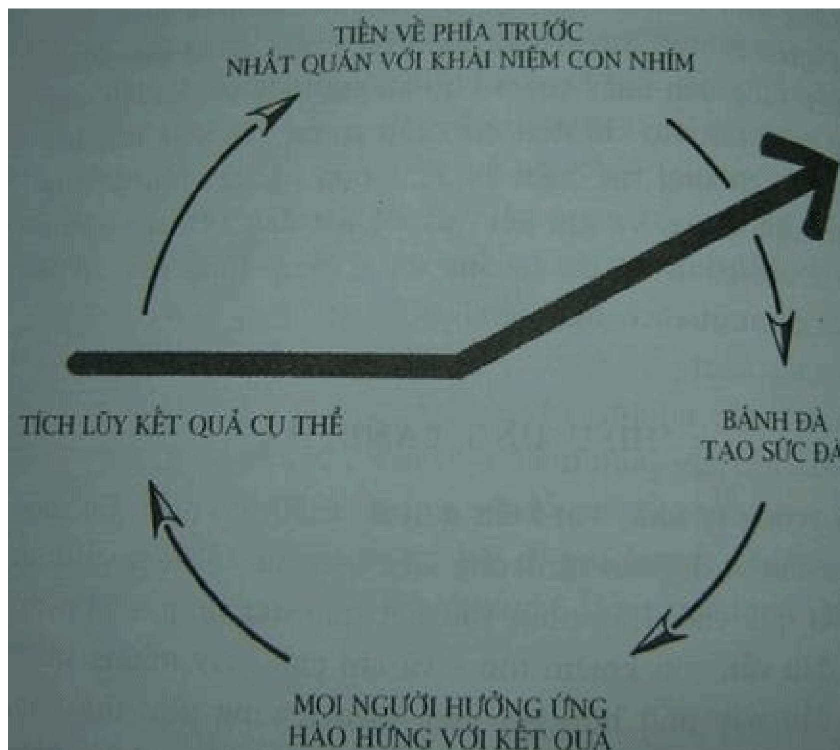
Không có gì ngạc nhiên khi Abbott trở thành một công ty có hiệu suất cao liên tục và là một cổ phiếu được ưa chuộng tại Wall Street, trong khi đó Upjohn liên tục gây thất vọng. Từ năm 1959 đến thời điểm nhảy vọt của Abbott vào năm 1974, cả hai công ty đều có đồ thị cổ phiếu gần như tương tự nhau. Sau đó cả hai đi hai hướng khác nhau, với Upjohn rớt lại thấp hơn Abbott 6 lần trước khi bị mua lại vào năm 1995.



Cũng như Fannie Mae hay Abbott, các công ty nhảy vọt đều quản lý Wall Street một cách hiệu quả trong giai đoạn từ nền tảng đến nhảy vọt, và họ không thấy sự đối lập nào giữa hai phía. Họ chỉ đơn giản tập trung vào việc tích lũy kết quả, thường thể hiện kỷ luật hứa ít, làm nhiều luôn được trân trọng. Và khi kết quả đã bắt đầu tích lũy-như một chiếc bánh đà đã có sức đà-cộng đồng đầu tư sẽ tham gia một cách nhiệt tình.

“HIỆU ỨNG BÁNH ĐÀ”

Các công ty nhảy vọt hiểu một sự thật đơn giản: Có một sức mạnh vĩ đại tồn tại trong việc liên tục cải tiến và đem lại kết quả cao. Hãy nhìn vào kết quả đạt được-cho dù ban đầu vẫn còn khiêm tốn-và chỉ cho thấy những bước ban đầu này phù hợp với khái niệm chung như thế nào. Khi bạn làm cho mọi người nhìn thấy và cảm nhận được guồng máy đang hoạt động có đà, họ sẽ tham gia một cách hào hứng. Chúng tôi gọi đây là hiệu ứng bánh đà, và nó không chỉ áp dụng được cho các nhà đầu tư bên ngoài mà cả những thành phần bên trong.



Để tôi kể các bạn một câu chuyện trong nhóm nghiên cứu. Vào một thời điểm quan trọng giữa các cuộc nghiên cứu, các thành viên trong nhóm gần như nổi loạn. Họ ném các tập ghi chép phỏng vấn lên bàn và hỏi: “Sao chúng ta cứ phải hỏi mãi câu hỏi ngu ngốc này?”

“Câu nào là ngu ngốc?” Tôi hỏi.

“Cái câu về sự gắn bó, sự hòa hợp, và làm thế nào để quản trị thay đổi.”

Tôi trả lời: “Đó không phải là một câu ngu ngốc. Đó là một trong những câu quan trọng nhất.”

Một thành viên trả lời: “Thế à, rất nhiều nhà điều hành tham gia vào quá trình

chuyển đổi, chính họ cho rằng đây là một câu ngu ngốc. Đó là một câu ngu ngốc. Nhiều người còn không hiểu câu hỏi muốn nói gì.”

Tôi đáp: “Đúng vậy, nhưng chúng ta vẫn phải tiếp tục hỏi. Chúng ta phải nhất quán trong các cuộc phỏng vấn. Ngoài ra, các bạn phải thấy càng hấp dẫn khi họ không hiểu câu hỏi. Vì vậy, cứ tiếp tục hỏi cho ra. Chúng ta phải hiểu được nhờ đâu họ vượt qua được những cản trở thay đổi và lôi kéo được nhiều người tham gia.”

Tôi hoàn toàn tin tưởng rằng việc lôi kéo mọi người tham gia, “tạo được sự hòa hợp”, như cách dùng thuật ngữ, là một trong những thách thức hàng đầu đối với nhà điều hành đang cố gắng đưa công ty từ tốt đến vĩ đại. Dẫu sao thì gần như mọi nhà điều hành khi đến phòng nghiên cứu của chúng tôi đều có cùng một câu hỏi, tuy được thể hiện theo nhiều cách khác nhau. “Làm thế nào chúng tôi đổi hướng con thuyền?” “Làm thế nào tôi buộc mọi người phải gắn bó với tầm nhìn mới?” “Làm thế nào để tôi động viên mọi người tham gia?” “Làm thế nào chúng tôi khiến mọi người thích thú với sự thay đổi?”

Tuy nhiên, tôi ngạc nhiên nhận ra rằng vấn đề hòa hợp không phải là một thách thức hàng đầu đối với nhà điều hành.

Rõ ràng, các công ty nhảy vọt có được sự đồng thuận và hòa hợp cao – vì họ quản lý thay đổi rất hiệu quả - nhưng họ thật sự không hề phải mất nhiều thời gian suy nghĩ về điều này. Mọi thứ đều quá hiển nhiên. Chúng tôi biết rằng trong điều kiện thích hợp, các vấn đề như đồng thuận, hòa hợp, động lực và thay đổi sẽ tự động tan biến đi. Mọi thứ sẽ tự nó đâu vào đấy.

Ví dụ như trường hợp Kroger. Làm thế nào bạn buộc một công ty hơn 50.000 người – bao gồm thu ngân, người đóng gói, người chất hàng lên kệ, người thu dọn, v.v. – đón nhận một chiến lược hoàn toàn mới sẽ thay đổi gần như toàn bộ cách thức công ty xây dựng và điều hành các cửa hàng tạp hóa? Câu trả lời là bạn không bắt buộc họ. Ít nhất là không phải chỉ thông qua một chương trình hoành tráng.

Jim Herring, nhà lãnh đạo Cấp độ 5 khởi xướng sự thay đổi này tại Kroger, đã cho chúng tôi biết ông tránh tất cả những cố gắng tạo tinh thần và động viên

nhân viên. Thay vào đó, ông và các cộng sự bắt đầu khởi động chiếc bánh đà, tạo ra những bằng chứng cụ thể rằng kế hoạch của mình là hợp lý. Herring nói: “Chúng tôi trình bày những gì mình đang làm theo một cách mà mọi người có thể nhìn thấy được thành quả. Chúng tôi cố gắng đưa kế hoạch của mình đến kết luận thành công theo từng bước, để từ đó mọi người cảm thấy tự tin từ những thành công này, chứ không phải chỉ từ những lời nói suông.”[142] Herring hiểu rằng nếu muốn mọi người cùng xếp hàng theo sau một tầm nhìn mới đầy táo bạo thì bạn phải đẩy chiếc bánh đà về hướng đó – từ hai vòng lên bốn vòng, từ bốn lên tám, từ tám lên mười sáu – và rồi nói: “Các anh thấy việc chúng tôi đang làm không, và cả hiệu quả của nó nữa? Nếu phóng to lên, các anh sẽ thấy chúng ta có thể đi đến đâu.”

Các công ty nhảy vọt thường không công khai tuyên bố các mục tiêu lớn ngay từ đầu. Thay vào đó, họ bắt đầu quay chiếc bánh đà – biến kiến thức thành hành động, từng bước từng bước một, từng vòng quay một. Sau khi chiếc bánh đà đã tạo được sức đà, họ mới nhìn lên và nói: “Này nhé, nếu chúng tôi tiếp tục đẩy chiếc bánh đà này, không có lý do gì chúng tôi không đạt được X.”

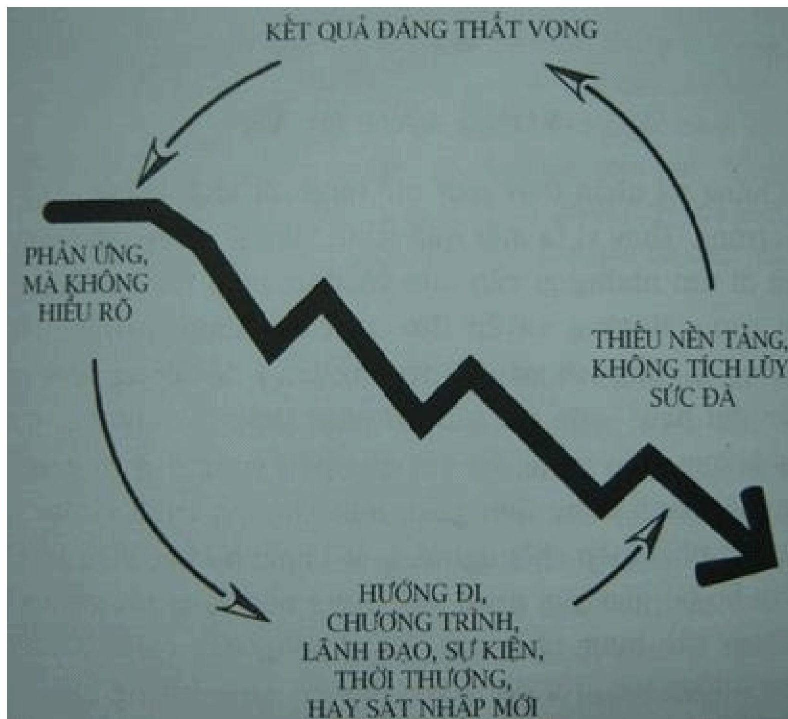
Ví dụ như Nucor. Họ bắt đầu đẩy chiếc bánh đà từ 1965, đầu tiên là chỉ để cố tránh khỏi phá sản, sau đó là xây dựng nhà máy thép đầu tiên vì họ không thể tìm được một nhà cung cấp đáng tin cậy. Nucor nhận thấy họ có năng lực sản xuất thép tốt hơn và rẻ hơn bất cứ ai, thế là họ xây thêm hai, ba nhà máy thép nữa. Họ tìm được khách hàng, ngày càng nhiều, và rồi – vút! – chiếc bánh đà quanh nhanh hơn, vòng này qua vòng khác, tháng này qua tháng khác, năm này qua năm khác. Sau đó, vào khoảng năm 1975, những người điều hành Nucor nhận ra rằng nếu họ cứ tiếp tục đẩy chiếc bánh đà, họ sẽ có thể trở thành số 1, thành công ty thép có lợi nhuận cao nhất trên nước Mỹ. Marvin Pohlman giải thích: “Tôi còn nhớ mình nói chuyện với Ken Iverson vào năm 1975, và ông ấy nói: “Mary, tôi nghĩ chúng ta có thể trở thành công ty thép số 1 tại Mỹ”. Lúc đó là năm 1975. Tôi nói với ông: “Ken, thế ông định khi nào thì đạt được vị trí số 1?” Ông trả lời: “Tôi cũng không biết. Nhưng nếu chúng ta tiếp tục những gì mình đang làm, chẳng có lý do gì mà mình không trở

thành số 1.” Họ phải mất hai thập niên, nhưng Nucor đã đã tiếp tục đẩy chiếc bánh đà, và cuối cùng mang lại lợi nhuận cao nhất trong số các công ty thép có mặt trong danh sách Fortunre 1000.

Khi chúng ta để cho chiếc bánh đà tự thể hiện, chúng ta không cần phải thông báo một cách nhiệt tình về mục tiêu của mình. Mọi người sẽ tự động dự đoán từ sức đà của chiếc bánh đà: “Này, nếu chúng ta tiếp tục làm như thế này, nhìn xem chúng ta có thể đi đến đâu!” Khi mọi người tự họ quyết định đưa tiềm năng thành kết quả thực tế, thì mục tiêu xem như đã được đề ra rõ ràng.

Hãy tạm ngừng và suy nghĩ một chút. Những người phù hợp muốn gì nhất? Họ muốn là một phần trong đội ngũ chiến thắng. Họ muốn đóng góp vào việc mang lại những kết quả cụ thể rõ ràng. Họ muốn cảm giác hào hứng được tham gia vào một công việc thực sự là công việc. Khi những con người nhìn vào một kế hoạch thoát thai từ việc đối diện sự thật – một kế hoạch thoát thai từ sự thấu hiểu, chứ không phải can đảm giả tạo – họ thường sẽ nói: “Kế hoạch này sẽ thành công. Hãy cho tôi tham gia với.” Khi họ nhìn thấy sự đồng tâm hợp lực của các nhà điều hành ủng họ kế hoạch này cùng với những đức tính nhiệt tình vì mọi người của các nhà lãnh đạo Cấp độ 5, họ sẽ gỡ bỏ sự hoài nghi và chỉ trích. Khi mọi người nhận thấy sức đà đang hình thành - khi họ nhìn thấy những kết quả cụ thể, khi họ cảm nhận được chiếc bánh đà đang có trớn ngày càng nhanh – đó là khi đa số mọi người sẽ xếp hàng cùng tham gia ghé vai đẩy chiếc bánh đà đi tiếp.

VÒNG LẨN QUẨN



Chúng tôi nhận thấy một mô hình rất khác ở các công ty đối trọng. Thay vì là một quá trình lặng lẽ nhưng đầy quyết tâm đi tìm những gì cần làm và thực hiện nó, các công ty đối trọng thường xuyên đưa ra các chương trình mới – thường là cùng với sự phô trương ầm ĩ để "động viên tinh thần đội ngũ" – để rồi sau đó nhìn thấy các chương trình này không giúp mang lại kết quả bền vững. Họ cố gắng đi tìm một hành động đơn giản, một chương trình vĩ đại nào đó, một phát kiến chết người, một khoảnh khắc diệu kỳ cho pháp họ bỏ qua giai đoạn xây dựng nền tảng rất vất vả và đi ngay vào bước nhảy vọt. Họ thường đẩy chiếc bánh đà theo hướng này, rồi dừng lại, chuyển sang hướng khác, rồi lại dừng lại, chuyển sang hướng khác nữa. Sau nhiều năm dao động qua lại, các công ty đối trọng thường không giữ được sức đà bền vững và rơi vào điều chúng tôi gọi là vòng lẩn quẩn.

Hãy lấy ví dụ Warner-Lambert, công ty so sánh trực tiếp với Gillette.

Năm 1979, họ thông báo trên tờ Business Week rằng họ chủ trương trở thành công ty hàng tiêu dùng hàng đầu.

Năm sau, 1980, họ quay 180^0 và hướng sang ngành hàng chăm sóc sức khỏe. "Mục đích rõ ràng của chúng tôi là vượt qua Merck, Lilly, SmithKline."

Năm 1981, công ty lại đổi hướng lần nữa và quay lại với đa dạng hóa ngành

kinh doanh, trong đó có hàng tiêu dùng.

Sáu năm sau, năm 1987, Warner-Lambert lại quay 180^0, không tham gia vào hàng tiêu dùng nữa, quay ngược lại theo Merck. (Đồng thời, vào thời điểm này, ngân sách công ty dành cho quảng cáo hàng tiêu dùng cao gấp 3 lần so với R&D – thật là một chiến lược lạ thường đối với một công ty muốn qua mặt Merck).

Đến đầu thập niên 1990, phản ứng trước các cải cách chính sách y tế của tổng thống Clinton, công ty lại đổi hướng và quay về với nhãn hàng tiêu dùng. Mỗi khi Warner-Lambert có Tổng giám đốc mới thì người này lại đưa ra một chương trình thực hiện mới và dẹp bỏ những công sức của người tiền nhiệm. Ward Hagen cố gắng tạo ra bước nhảy vọt bằng cách mua lại với giá cao một công ty cung cấp thiết bị y tế vào năm 1982. Ba năm sau, người kế nhiệm ông, Joe Williams, rút Warner-Lambert ra khỏi ngành kinh doanh thiết bị y tế và chấp nhận lỗ 550 triệu đôla. Ông cố gắng tập trung vào đánh bại Merck, nhưng người kế nhiệm ông lại đưa công ty quay lại với việc đa dạng hóa các sản phẩm tiêu dùng. Và cứ thế họ quay qua quay lại, tiến rồi lùi, mỗi Tổng giám đốc cố gắng tạo ra dấu ấn bằng chương trình riêng của mình.

Từ 1979-1998, Warner-Lambert trải qua ba cuộc cải cách cơ cấu – mỗi Tổng giám đốc đưa ra một cuộc cải cách – loại bỏ khoảng 20.000 nhân viên với hy vọng tìm được kết quả vượt bậc nhanh chóng. Cứ thỉnh thoảng công ty lại đạt kết quả cao vượt bậc, sau đó lại tụt giảm, và không bao giờ giữ được sức đà bền vững đưa chiếc bánh đà đi từ nền tảng đến nhảy vọt cả. Lợi nhuận cổ phiếu trượt dài so với thị trường và Warner-Lambert không còn là một công ty độc lập nữa, mà đã bị Pfizer nuốt mất.

Trường hợp của Warner-Lambert hơi quá nghiêng về một thái cực, nhưng trong mọi công ty đối trọng chúng tôi đều tìm thấy bằng chứng về một cái vòng lẩn quẩn. (Xem thêm phụ lục 8.A). Mặc dù hình dạng cái vòng lẩn quẩn này không giống nhau giữa các công ty, có một số mô hình khá phổ biến, trong số đó có hai mô hình cần được quan tâm đặc biệt: sử dụng việc mua lại công ty ty không đúng hướng, và lựa chọn nhà lãnh đạo có xu hướng đảo

ngược hoạt động trước đó.

Sử dụng việc mua lại công ty không đúng hướng

Peter Drucker đã từng nhận xét rằng động lực của các cuộc sát nhập hay mua lại công ty thường không phải là do lập luận hợp lý mà là do công việc giao thương này hấp dẫn hơn công việc hàng ngày. Thật sự các công ty đối trọng có lẽ là người hiểu rõ nhất một khẩu hiện dán trên xe hơi rất được ưa chuộng trong những năm 1980: “Khi mọi việc trở nên tồi tệ, chúng ta đi mua sắm!”

Để hiệu được vai trò của việc mua bán công ty trong quá trình từ tốt đến vĩ đại, chúng tôi đã thực hiện một cuộc phân tích định tính và định lượng một cách có hệ thống tất cả các cuộc mua bán diễn ra trong các công ty có tên trong cuộc nghiên cứu, trong khoảng thời gian từ 10 năm trước thời điểm nhảy vọt đến 1998. Chúng tôi không tìm thấy một khuôn mẫu nào về số lượng hay tầm vóc các cuộc mua bán, tuy nhiên chúng tôi nhận thấy một sự khác biệt lớn về tỉ lệ thành công giữa công ty nhảy vọt và công ty đối trọng (Xem thêm phụ lục 8.B).

Làm thế nào các công ty nhảy vọt có được tỉ lệ thành công đặc biệt cao trong các vụ mua lại, nhất là các vụ mua bán lớn? Chìa khóa của sự thành công chính là các vụ mua bán lớn thường được thực hiện sau khi họ đã hoàn thiện Khái niệm con nhím và sau khi chiếc bánh đà đã có một sức đà nhất định. Họ dùng việc mua lại công ty khác như là một bàn đạp giúp sức cho bánh đà, chứ không xem đây là nguồn gốc của sức đà.

Ngược lại, các công ty đối trọng thường cố gắng đạt mức nhảy vọt ngay bằng một vụ mua lại hay sát nhập với công ty khác. Kế hoạch này không bao giờ thành công. Thông thường khi đang gặp vấn đề trong kinh doanh, các công ty đối trọng thực hiện một vụ mua lại công ty lớn để tăng trưởng nhanh, tránh mũi dùi khỏi các rắc rối, hay để vì Tổng giám đốc giữ được hình ảnh. Tuy nhiên họ không bao giờ trả lời một câu hỏi căn bản: “Chúng ta có thể làm gì giỏi nhất so với các công ty khác trên thế giới, điều cũng phù hợp với mẫu số kinh tế và sự đam mê của chúng ta?” Họ không bao giờ học được một sự thật đơn giản rằng, mặc dù bạn có thể mua được sự tăng trưởng, bạn không thể

mua được con đường đến với vĩ đại. Hai công ty tầm thường kết hợp với nhau không bao giờ trở thành vĩ đại đươc.

Những nhà lãnh đạo ngăn cản bánh đà hoạt động

Một khuôn mẫu khác thường thấy của cái vòng lẩn quẩn là các nhà lãnh đạo mới lên thay, chấm dứt hoạt động đang quay của chiếc bánh đà, và đẩy nó theo một hướng hoàn toàn khác. Lấy ví dụ như công ty Harris. Họ đã áp dụng nhiều khái niệm từ tốt đến vĩ đại trong đầu thập niên 1960 và đã tạo được nền tảng đúng để đi đến kết quả nhảy vọt. George Dively và người kế nhiệm, Richard Tullis, đã tìm ra được một Khái niệm con nhím, dựa vào sự thấu hiểu rằng Hariss có thể giỏi nhất thế giới về việc áp dụng công nghệ vào in ấn và thông tin. Mặc dù họ không gắn kết với khái niệm này với mức độ kỷ luật hoàn hảo (Tullis có thiên hướng đi hơi xa ra khỏi ba vòng tròn), nhưng công ty cũng đã đạt được tiến triển nhất định đủ để mang lại kết quả quan trọng. Họ được xem như là một ứng cử viên sáng giá cho một sự xoay chuyển từ tốt đến vĩ đại, đạt bước nhảy vọt vào năm 1975.

Nhưng rồi … chiếc bánh đà bỗng ngừng lại hoàn toàn.

Năm 1987, Joseph Boyd lên nắm chức Tổng giám đốc. Boyd lúc trước làm việc cho Radiation, Inc., một tập đoàn bị Harris mua lại trước đó vài năm. Quyết định quan trọng đầu tiên của Tổng giám đốc là chuyển văn phòng chính từ Cleveland về Melbourne, Florida – quê nhà của Radiation, và cũng là nơi ông ta có một căn nhà và một chiếc thuyền đua dài 14m tên là Lazy Rascal.

Năm 1983, Boyd đã phá hoại chiếc bánh đà bằng cách rút ra khỏi ngành in ấn. Vào thời điểm đó, Harris là nhà sản xuất thiết bị in số 1 thế giới. Ngành kinh doanh in ấn là một trong những bộ phận kinh doanh có lãi nhất trong công ty, mang lại gần 1/3 tổng lợi nhuận hoạt động. Vậy Boyd đã làm gì với số tiền kiếm được từ việc bán viên ngọc quý này? Ông đưa công ty đi vào ngành kinh doanh thiết bị văn phòng tự động.

Liệu Harris có thể giỏi nhất trong lĩnh vực này không? Không chắc. Rất nhiều vấn đề trong việc phát triển phần mềm đã làm chậm việc giới thiệu chiếc máy

chủ đầu tiên của Harris khi công ty ngập ngừng bước vào cuộc chiến với IBM, DEC, và Wang. Và rồi, trong một cố gắng đạt bước nhảy vọt ngay lập tức, Harris dành 1/3 toàn bộ giá trị ròng của công ty để mua Lanier Business Producst, một công ty về xử lý văn bản hạng xoàng. Tạp chí Computerworld đã bình luận: “Boyd muốn tập trung vào thiết bị văn phòng tự động… Nhưng thiếu may mắn cho Harris, công ty này không hề có một sản phẩm văn phòng nào. Cố gắng thiết kế và giới thiệu một hệ thống xử lý văn bản đã gặp thất bại nặng nề… hoàn toàn không bắt nhịp được với thị trường, và đã phải dẹp bỏ trước khi giới thiệu.

Chiếc bánh đà, đang xoay với một sức đà rất lớn sau công sức của Dively và Tullis, đã bị kéo ra khỏi trục, vứt lên không trung, rớt xuống và ngừng hẳn. Từ cuối 1973 đến cuối 1978, Harris cao gấp năm lần thị trường. Nhưng từ cuối 1978 đến cuối 1983, Harris đã tụt giảm 39% dưới mức thị trường, và đến năm 1988 họ đã rớt xuống 70% dưới thị trường. Cái vòng lẩn quản đã giành chỗ chiếc bánh đà.

CHIẾC BÁNH ĐÀ LÝ TƯỞNG BAO QUÁT

Khi tôi nhìn vào các tiến trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại, có một từ cứ gợi lên trong tôi là “nhất quán”. Một từ khác do giáo sư vật lý R.J.Peterson gợi ý là “chặt chẽ”. “Một cộng một bằng mấy?” Ông hỏi, và dừng lại một chút để tạo căng thẳng. “Bằng bốn, trong vật lý, chúng tôi đang thảo luận về sự chặt chẽ, khả năng phóng đại của một yếu tố này ảnh hưởng lên yếu tố kia. Khi đọc về chiếc bánh đà, tôi không thể không nghĩ đến nguyên lý chặt chẽ.” Cho dù bạn dùng từ gì đi nữa thì ý tưởng căn bản vẫn thế: Mỗi một mảnh trong hệ thống sẽ củng cố thêm những bộ phận khác để tạo thành một khối thống nhất, có sức mạnh lớn hơn rất nhiều so với tổng sức mạnh từng bộ phận. Bạn chỉ có thể đạt được kết quả tối đa thông qua sự vận dụng nhất quán theo thời gian, qua nhiều thế hệ.

Ở một góc độ nào đó, mọi thứ trình bày trong quyển sách này là một cuộc khám phá và miêu tả những mảnh nhỏ trong mô hình bánh đà từ xây dựng nền tảng đến nhảy vọt. Khi nhìn lại toàn bộ khung, chúng tôi nhận thấy mọi yếu tố hoạt động trong mối tương qua với nhau để tạo ra mô hình này, và mỗi

thành phần cùng góp một phần vào tạo lực đẩy cho chiếc bánh đà.

LÀM THẾ NÀO BIẾT ĐƯỢC BẠN ĐANG QUAY THEO BÁNH ĐÀ HAY VÒNG LẨN QUẨN?

Dấu hiệu cho thấy bạn đang quay theo bánh đà (các công ty nhảy vọt)	Dấu hiệu cho thấy bạn đang quay theo vòng lẩn quẩn (công ty đối trọng)
Tuân theo mô hình từ xây dựng nền tảng đến nhảy vọt	Bỏ qua bước xây dựng nền tảng và tiến thẳng vào bước nhảy vọt
Đạt nhảy vọt nhờ tích lũy nhiều bước, từng bước từng bước một, từng vòng từng vòng một của chiếc bánh đà; cảm giác như một quy trình tiến hóa tự nhiên	Thực hiện những chương trình vĩ đại, những cố gắng thay đổi toàn diện, các cuộc cách mạng; liên tục thay đổi cấu trức – lúc nào cũng tìm kiếm một khoảnh khắc kỳ diệu hay một cứu tinh mới
Đối diện sự thật để nhìn rõ cần phải thực hiện những bước nào để tạo đà.	Theo đuổi những xu hướng thời thượng và tham gia vào những cuộc huyên náo vớ vẩn, thay vì đối diện sự thật.

Đạt được tính nhất quán nhờ Khái niệm con nhím rõ ràng, quyết tâm giữ giới hạn trong ba vòng tròn	Thể hiện tính thiếu nhất quán liên tục – dao động qua lại và đi xa khỏi ba vòng tròn.
Theo đuổi mô hình con người kỷ luật (“Con người đi trước”), tư tưởng kỷ luật, hành động kỷ luật.	Nhảy ngay vào hành động, mà không có tư tưởng kỷ luật và không tìm người phù hợp trước.
Áp dụng công nghệ thích hợp cho Khái niệm con nhím để đẩy nhanh sức đà.	Hành động như những chú gà sợ trười sập trước các thay đổi của công nghệ, lo sợ bị bỏ rơi lại phía sau.
Thự chiện các vụ mua bán lại công ty (nếu có) sau khi đã qua bước nhảy vọt để đẩy nhanh sức đà.	Thực hiện các vụ mua lại công ty trước khi có bước nhảy vọt, trong một nỗ lực sai trái là tạo ra sức đà.
Không dùng nhiều công	Tốn nhiều công sức để động

sức để động viên và hòa hợp mọi người; sức đà của chiếc bánh đá có sức lan tỏa rộng. Để kết quả tự lên tiếng	viên, thu phục con người, kêu gọi họ ủng hộ những tầm nhìn mới. Hứa hẹn tương lai để bù đắt cho kết quả kém hôm nay.
Giữ được tính nhất quán theo thời gian; mỗi thế hệ lại tiếp tục xây dựng trên nền tảng những gì đã đạt được trước đó, chiếc bánh đà tiếp tục tích lũy sức đà	Thể hiện tính thiếu nhất quá theo thời gian, mỗi nhà lãnh đạo mới lại đưa ra một con đường mới hoàn toàn, chiếc bánh đà bị ngừng lại, và vòng lẩn quẩn bắt đầu.

Tất cả bắt đầu với những nhà lãnh đạo Cấp độ 5, bị hút một cách tự nhiên về phía mô hình bánh đà. Họ không quan tâm đến những chương trình lòe loẹt tạo cho người ta cảm giác đang Lãnh đạo! với chữ L viết hoa. Họ quan tâm nhiều hơn đến quá trình lặng lẽ đầy quyết tâm đẩy chiếc bánh đà để mang lại Kết quả, với chữ K viết hoa.

Tuyển những người phù hợp lên chuyến xe, đưa những người không phù hợp xuống xe, và đưa đúng người vào đúng ghế của họ - đây là những bước vô cùng quan trọng trong giai đoạn đầu xây dững nền tảng, những cú đẩy quan trọng cho chiếc bánh đà. Điều cũng quan trọng không kém là hãy nhớ đến nghịch lý Stockdale: “Chúng ta sẽ không đạt bước nhảy vọt vào thời điểm Giáng sinh, nhưng nếu ta cứ tiếp tục đẩy đúng hướng, chúng ta cuối cùng chắc chắn sẽ nhảy vọt.” Quá trình nhìn nhận sự thật này giúp bạn nhìn ra những bước rõ ràng, tuy không kém khó khăn, mà bạn phải thực hiện để đẩy chiếc bánh đà. Niềm tin vào kết quả cuối cùng giúp bạn sống sót qua nhiều

tháng năm xây dựng nền tảng.

Tiếp theo, khi bạn đã hiểu rõ ba vòng tròn của Khái niệm con nhím và đã bắt đầu đẩy theo hướng nhất quán với sự hiểu biết của mình, bạn đạt sức đà đủ để nhảy vọt và tăng tốc với những bàn đạp chính, quan trọng nhất trong số này là đi tiên phong trong việc áp dụng công nghệ có liên quan trực tiếp đến ba vòng tròn. Cuối cùng, để đạt được bước nhảy vọt nghĩa là bạn phải có kỷ luật đưa ra hàng loạt những quyết định nhất quán với Khái niệm con nhím – hành động kỷ luật, theo sau con người kỷ luật có tư tưởng kỷ luật. Thế thôi. Đó là tâm điểm của quá trình nhảy vọt.

Nói ngắn gọn, nếu bạn siêng năng và áp dụng thành công mọi khái niệm trong bộ khung, và bạn tiếp tục đẩy bánh đà theo một hướng nhất quán, tích lũy sức đà sau từng vòng quay, bạn sẽ đạt đến bước nhảy vọt. Có thể không phải hôm nay, không phải ngày mai, không phải tuần sau. Có thể cũng chưa xảy ra năm sau. Nhưng chắc chắn sẽ xảy ra.

Và khi đạt bước nhảy vọt, bạn sẽ đối diện những thách thức mới: làm thế nào để tăng tốc để đáp ứng những kỳ vọng ngày càng cao, và làm thế nào để chắc chắn chiếc bánh đà vẫn tiếp tục quay về lâu về dài. Tóm lại, thách thức không phải là làm thế nào để đi từ tốt đến vĩ đại, mà là đi từ vĩ đại đến vĩ đại bền vững. Và đó sẽ là nội dung của chương cuối.

Tóm tắt chương

CHIẾC BÁNH ĐÀ VÀ VÒNG LẨN QUẨN

NHỮNG ĐIỂM CHÍNH

- Sự chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại thường có vẻ như là những sự kiện rất kịch tính, cách mạng đối với những ai quan sát từ bên ngoài, nhưng đối với người bên trong đó là những quá trình tích lũy tự nhiên. Sự lẫn lộn giữa kết quả cuối cùng (kết quả phi thường) với quá trình (tích lũy tự nhiên) thường làm lệch nhận thức của chúng ta về những gì thật sự có hiệu quả về lâu dài.

- Dù kết quả cuối cùng có phi thường đến mấy, việc chuyển đổi từ

tốt đến vĩ đại không bao giờ diễn ra một cái vụt. Không có một hành động đơn giản, chương trình hoành tráng, không một phát kiến chết người, một sự may mắn, một khoảnh khắc diệu kỳ.

- Sự chuyển đổi bền vững tuân theo mô hình xây dựng nền tảng và nhảy vọt. Giống như việc đẩy một chiếc bánh đà to lớn và nặng nề, để làm cho mọi thứ chuyển động cần rất nhiều công sức, nhưng nếu cứ tiếp tục đẩy theo một hướng nhất quán theo thời gian, chiếc bánh đà sẽ tích lũy sức đà, và cuối cùng đạt điểm nhảy vọt.

- Các công ty đối trọng tuân theo một mô hình khác, vòng lẩn quẩn. Thay vì tích lũy sức đà – theo từng vòng quay của chiếc bánh đà – họ cố gắng bỏ qua quá trình xây dựng nền tảng và tiến ngay đến bước nhảy vọt. Và rồi, khi kết quả đáng thất vọng – họ dao động qua lại, không giữ được một hướng thống nhất.

- Các công ty đối trọng thường cố gắng tạo bước nhảy vọt bằng cách thực hiện những vụ mua lại công ty lớn, thiếu định hướng. Ngược lại, các công ty nhảy vọt chủ yếu dùng các vụ mua lại công ty sau khi đã đạt bước nhảy vọt, để tăng tốc cho một chiếc bánh đà vốn đã quay nhanh

NHỮNG KHÁM PHÁ BẤT NGỜ

- Những người bên trong các công ty nhảy vọt thường không nhận ra quy mô của sự chuyển đổi tại thời điểm đó; chỉ sau này, khi nhìn lại, mọi thức mới trở nên rõ ràng. Họ không đặt tên, không đặt khẩu hiệu, thực hiện chương trình khởi động, hay lập trình để biểu thị những gì mình đang làm lúc đó.

- Những nhà lãnh đạo công ty nhảy vọt không dành công sức để tạo ra “sự hòa hợp”, “động viên nhân viên”, hay “quản trị thay đổi”. Dưới những điều kiện phù hợp, những vấn đề này tự nó đã được giải quyết. Sự hòa hợp chủ yếu đến sau khi có kết quả và sức đà, chứ không phải hướng ngược lại.

- Áp lực ngắn hạn từ Wall Street không hề tạo ra sự thiếu nhất quán khi theo mô hình này. Hiệu ứng bánh đà khônghề mâu thuẫn với áp lực trên. Thật ra, chiếc bánh đà chính là biện pháp hóa giải những áp lực.

CHƯƠNG CHÍN: TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI ĐẾN XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

Công việc trong cuộc sống chính là sự quyến rũ tối thượng.

Khi chúng tôi bắt đầu dự án nghiên cứu Từ Tốt đến Vĩ đại, chúng tôi phải đối mặt với một tình trạng tiến thoái lưỡng nan: Chúng tôi phải nhìn nhận như thế nào về những ý tưởng đưa ra trong Xây dựng để trường tồn khi đang thực hiện nghiên cứu cho Từ tốt đến Vĩ đại?

Nói ngắn gọn, Xây dựng để trường tồn, dựa trên một cuộc nghiên cứu tại Khoa Kinh tế Đại học Stanford trong đầu thập niên 1990, trả lời cho câu hỏi: Cần phải làm gì để bắt đầu và xây dựng một công ty vĩ đại bền vững từ số không? Người hướng dẫn nghiên cứu của tôi và cũng là đồng tác giả Jerry I. Porras và tôi nghiên cứu 18 công ty vĩ đại bền vững – những tổ chức đã vượt qua thử thách thời gian, có những tổ chức đã được thành lập từ những năm 1800, và được xem là biểu tượng vĩ đại trong thế kỷ XX vừa qua. Chúng tôi đã phân tích những công ty như Procter & Gamble (thành lập 1837), American Express (thành lập năm 1850), Johnson & Johnson (thành lập năm 1886), và GE (thành lập năm 1892). Một trong số đó, Citicorp (nay đổi tên thành Citigroup), được thành lập vào năm 1812, cùng năm Napoleon đã tiến quân vào Moscow! Hai công ty "trẻ nhất" là Wal-Mart và Sony, có lịch sử từ 1945. Cũng như quyển sách này, chúng tôi dùng phương pháp so sánh trực tiếp – 3M và Norton, Walt Disney và Columbia Pictures, Marriot và Howard Johnson, v.v – thành 18 cặp công ty so sánh. Nói tóm lại, chúng tôi cố gắng tìm ra sự khác biệt căn bản giữa công ty vĩ đại và công ty tốt trong quá trình họ trường tồn qua nhiều thập niên, thậm chí là nhiều thế kỷ.

Khi tôi tập hợp nhóm nghiên cứu Từ Tốt đến Vĩ đại lần đầu tiên, tôi hỏi: "Vai trò của Xây dựng để trường tồn là gì trong cuộc nghiên cứu này?"

Brian Bagley trả lời: "Tôi không nghĩ nó có vai trò gì ở đây. Tôi không tham

gia nhóm này chỉ để thực hiện một phần tiếp theo.”

Alyson Sinclair lên tiếng: “Tôi cũng vậy. Tôi cảm thấy rất hào hứng với dự án mới và vấn đề mới. Công việc sẽ không còn thú vị nếu chỉ là để bổ sung cho quyển sách kia của anh.”

“Khoan đã nào,” tôi trả lời. “Chúng ta đã bỏ ra 6 năm để thực hiện cuộc nghiên cứu trước. Có lẽ sẽ ích lợi hơn nếu chúng ta lấy đó làm nền.”

Paul Weissman nhắc nhở: “Tôi nhớ là anh có ý tưởng cho cuộc nghiên cứu này từ một người ở McKinsey nói rằng quyển sách Xây dựng để trường tồn không trả lời được câu hỏi làm thế nào để đưa công ty tốt đến vĩ đại. Nhưng biết đâu hai câu trả lời đi hai hướng khác biệt thì sao?”

Cuộc tranh cãi diễn ra qua lại trong nhiều tuần lễ. Cuối cùng Stefane Judd đưa ra lời nhận xét làm tôi lay chuyển: “Tôi rất thích ý tưởng Xây dựng để trường tồn,nhưng đó chính là điều làm tôi lo lắng. Tôi e rằng nếu chúng ta bắt đầu trên cái nền của Xây dựng để trường tồn, chúng tôi sẽ chỉ đi lòng vòng để chứng minh cho chính những thành kiến của mình.” Như thế đã rõ rằng chúng tôi nên bắt đầu từ con số 0, khởi đầu khám phá những gì có thể, bất kể kết quả này có bổ sung cho kết quả trước hay không.

Ngay từ đầu cuộc nghiên cứu, chúng tôi đã đưa ra một quyết định quan trọng. Chúng tôi quyết định thực hiện cuộc nghiên cứu cho quyển sách Từ Tốt đến Vĩ đại như thể quyển sách Xây dựng để trường tồn chưa hề tồn tại. Đây là cách duy nhất để chúng tôi có thể nhận thấy rõ ràng những yếu tố chính trong việc chuyển đổi công ty tốt thành công ty vĩ đại mà không bị thiên lệch vì cuộc nghiên cứu trước. Sau đó chúng tôi sẽ quay lại và hỏi: “Hai cuộc nghiên cứu này liệu có liên quan gì đến nhau, và như thế nào?”

Giờ đây, sau năm năm, khi quyển sách đã hoàn tất, chúng tôi đã có thể nhìn lại hai cuộc nghiên cứu trên mối quan hệ tương quan lẫn nhau. Sau khi xem cả hai, tôi rút ra được bốn kết luận sau:

1. Khi tôi đánh giá những công ty vĩ đại trường tồn trong quyển sách Xây dựng để trường tồn,tôi nhận thấy có đủ chứng cứ để kết luận rằng các nhà lãnh đạo ngay từ ban đầu đã thực hiện theo khuôn khổ những phát

hiện của Từ Tốt đến Vĩ đại. Điểm thực sự khác biệt duy nhất là họ thực hiện dưới vai trò một doanh nhân trẻ trong một doanh nghiệp nhỏ, đang trong giai đoạn đầu cố gắng cất cánh khỏi mặt đất, chứ không phải là những vị Tổng giám đốc đang cố gắng chuyển đổi những công ty đã có lịch sử lâu đời từ tốt đến vĩ đại.

2. Một điều oái ăm là tôi nhận thấy Từ Tốt đến Vĩ đại không phải là phần tiếp theo của Xây dựng để trường tồn, mà phải là phần dẫn nhập. Một công ty mới thành lập hay có lịch sử lâu đời cần phải áp dụng những phát hiện trong quyển sách này để tạo ra kết quả vĩ đại bền vững, sau đó áp dụng những phát hiện trong quyển sách Xây dựng để trường tồn và giữ những kết quả vĩ đại đó giúp công ty vĩ đại trường tồn.

Công ty mới thành lập hay lâu đời	+	Khái niệm Tốt đến Vĩ đại	→	Kết quả kinh doanh vĩ đại bền vững	+	Khái niệm Xây dựng để trường tồn	→	Công ty vĩ đại trường tồn

3. Để tạo nên bước chuyển đổi từ một công ty có kết quả vĩ đại bền vững thành một công ty vĩ đại trường tồn được xem là biểu tượng của ngành, hãy áp dụng khái niệm trọng tâm của Xây dựng để trường tồn: Khám phá giá trị cốt lõi và mục đích cao hơn là chỉ kiếm tiền (hệ tư tưởng cốt lõi) và kết hợp điều này với việc bảo vệ cốt lõi trong khi vẫn thúc đẩy tiến triển.

4. Giữa hai cuộc nghiên cứu có một sự cộng hưởng rất lớn; những ý tưởng của cuộc nghiên cứu này bổ sung và làm rõ ý tưởng cuộc nghiên cứu kia. Cụ thể hơn, Từ Tốt đến Vĩ đại trả lời một câu hỏi căn bản đã được nêu lên, nhưng chưa được trả lời trong Xây dựng để trường tồn: Đâu là điểm khác biệt giữa một mục tiêu liều lĩnh "tốt" và một mục tiêu liều lĩnh "tệ hại"?

TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI XUẤT HIỆN TRONG GIAI ĐOẠN ĐẦU CỦA XÂY

DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

Khi nhìn lại cuộc nghiên cứu Xây dựng để trường tồn, rõ ràng các công ty vĩ đại trường tồn đã phải trải qua một giai đoạn xây dựng nền tảng dẫn đến nhảy vọt, theo đúng mô hình Từ Tốt đến Vĩ đại trong những năm mới tạo dựng.

Ví dụ, hãy xem xét mô hình bánh đà xây dựng nền tảng – nhảy vọt quá trình tiến hóa của Wal-Mart. Hầu hết mọi người đều nghĩ Sam Walton đột nhiên xuất hiện với một tầm nhìn về việc bán lẻ với giá thấp ở các vùng nông thôn, đạt ngay bước nhảy vọt khi công ty vừa mới thành lập. Thật ra điều này hoàn toàn không đúng sự thật.

Sam Walton bắt đầu năm 1945 với một cửa hàng 10 xu duy nhất. Ông không thể mở thêm cửa hàng thứ hai trong suốt 7 năm sau đó. Walton đã từng bước từng bước đẩy chiếc bánh đà, cho đến khi Khái niệm con nhím về các siêu thị giá rẻ cỡ lớn đột nhiên xuất hiện như là một quá trình tiến hóa tự nhiên vào giữa thập niên 1960. Walton đã mất 25 năm để tăng trưởng từ một cửa hàng 10 xu duy nhất thành một chuỗi 38 cửa hàng Wal-Mart. Và rồi, vào thập niên 1970 đến 2000, Wal-Mart đạt bước nhảy vọt và bùng nổ với hơn 3000 cửa tiệm với doanh thu hơn 150 tỉ đô la.[358] Giống như câu chuyện chú gà chui ra khỏi quả trứng mà chúng tôi đã đề cập trong chương về chiếc bánh đà, Wal-Mart đã ấp ủ hàng thập niên trước khi quả trứng nứt ra. Chính Sam Walton cũng đã viết:

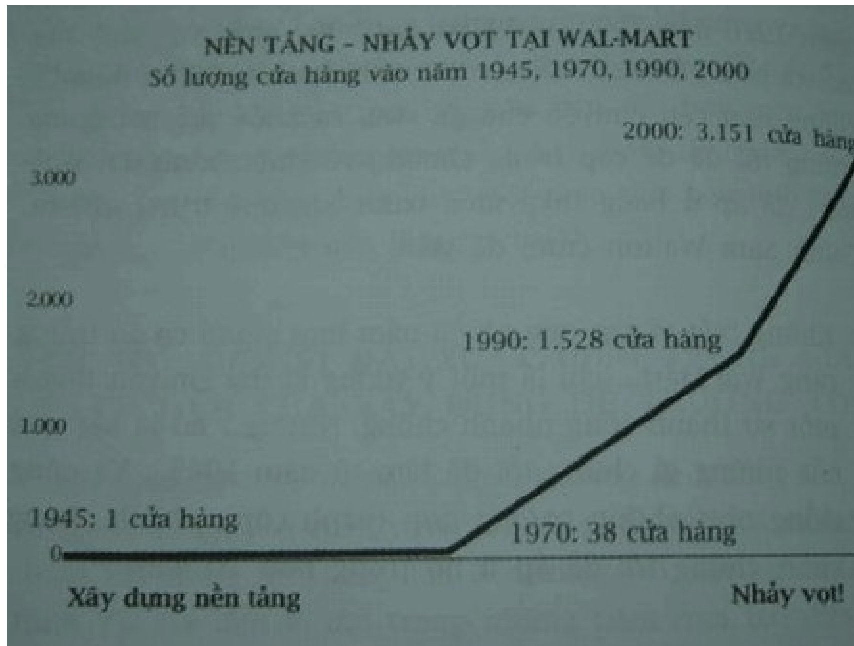
Không biết vì sao qua nhiều năm mọi người có ấn tượng rằng Wal-Mart… chỉ là một ý tưởng vĩ đại chuyển thành một sự thành công nhanh chống. Nhưng… nó là kết quả của những gì chúng tôi đã làm từ năm 1945… Và cũng giống như những trường hợp thành công nhanh chóng khác, chúng tôi đã ấp ủ nó trong hơn 20 năm.

Nếu có một trường hợp kinh điển nào về xây dựng nền tảng đưa đến một Khái niệm con nhím, và theo sau là sức đà nhảy vọt của chiếc bánh đà, thì đó chính là Wal-Mart. Điểm khác biệt duy nhất là Sam Walton đã áp dụng mô hình này khi còn là một doanh nghiệp trẻ, xây dựng một công ty vĩ đại từ lúc mới thành lập, chứ không phải là một Tổng giám đốc chuyển đổi một công ty

đã có truyền thống lâu đời từ tốt đến vĩ đại. Nhưng ý tưởng căn bản vẫn thế.

NỀN TĂNG – NHẢY VỌT TẠI WAL-MART

Số lượng cửa hàng vào năm 1945, 1970, 1990, 2000



Hewlett-Packard là một ví dụ tuyệt vời khác cho thấy những ý tưởng từ tốt đến vĩ đại được áp dụng trong giai đoạn mới thành lập của một công ty Xây dựng để trường tồn. Ví dụ, khái niệm nền tảng của Bill Hewleet và David Packard về HP không phải là cái gì, mà là ai – bắt đầu với chính bản thân họ. Họ đã từng là bạn thân tại trường đại học và chỉ đơn giản là muốn thành lập một công ty vĩ đại để thu hút những người chia sẻ cùng một giá trị và chuẩn mực. Biên bản cuộc họp thành lập đầu tiên của họ vào 23-8-1937 bắt đầu bằng cách ghi rõ họ sẽ thiết kế, sản xuất, và bán sản phẩm trong ngành cơ khí điện tử, rất khái quát. Nhưng sau đó cũng chính biên bản này ghi rõ: "Vấn đề phải sản xuất cái gì được hoãn lại…"

Hewlett và Packard đã loay hoay nhiều tháng để nghĩ ra một cái gì đó, bất cứ cái gì, giúp đưa công ty vào hoạt động. Họ đã nghĩ tới bộ truyền sóng trên du thuyền, thiết bị điều khiển điều hòa không khí, thiết bị y tế, máy khuếch đại âm thanh, và còn nhiều nữa. Họ đã thực hiện bộ cảm biến điện tử cho hành lang bowling, hệ thống tự động chỉnh vị trí cho kính viễn vọng, máy tạo xung điện dành cho người béo phì muốn giảm cân. Đối với họ, không quan trọng

công ty sản xuất cái gì trong những ngày đầu, miễn là họ đóng góp và ngành công nghệ và cho phép Hewlett và Packard cơ hội cùng nhau xây dựng công ty, và kêu gọi những người cùng chí hướng tham gia. Đó chính là một công ty mới thành lập theo đuổi rõ ràng chính sách “con người đi trước, công việc theo sau.”

Sau này, khi Hewlett và Packard đã bắt đầu phát triển, họ vẫn tuân thủ nghiêm ngặt quy tắc “con người đi trước”. Sau Thế chiến II, mặc dù doanh thu sụt giảm do các hợp đồng thời chiến đã kết thúc, họ vẫn thuê một loạt những nhân viên tuyệt vời bị sa thải khỏi các phòng thí nghiệm của chính phủ, tuy chưa có khái niệm trong đầu sẽ sắp xếp cho những người này làm việc gì. Hãy nhớ lại luật Packard mà chúng tôi đã giới thiệu trong chương ba: “Không công ty nào có thể liên tục tăng doanh thu nhanh hơn khả năng tuyển dụng đúng người để thực hiện sự tăng trưởng này mà vẫn có thể phát triển thành một công ty vĩ đại.” Hewlett và Packard đã sống đúng với quy luật này và thu dụng rất nhiều người vĩ đại khi cơ hội đến.

Bản thân Hewlett và Packard đều là những nhà lãnh đạo Cập độ 5 tuyệt đỉnh, ban đầu dưới tư cách là nhà doanh nghiệp trẻ và sau này là những nhà xây dựng công ty. Nhiều năm sau khi HP đã thành danh như là một trong những công ty công nghệ quan trọng nhất trên thế giới, Hewlett vẫn giữ một đức tính khiêm tốn đáng quý. Năm 1972, Phó chủ tịch HP Barney Oliver viết trong một bức thư giới thiệu cho Hội đồng xét duyệt IEEE cho giải thưoởng Người sáng lập:

Mặc dù thành công của chúng tôi rất đáng phấn khởi, những nhà sáng lập không vì thế mà huyên hoang. Mới gần đây, trong một cuộc họp hội đồng điều hành, Hewlett đã nhận xét: “Nghe này, chúng ta tăng trưởng là bởi vì ngành công nghiệp này cũng đang phát triển. Chúng ta may mắn ngồi ngay trên đỉnh khi hỏa tiễn được phóng lên. Chúng ta không đáng được hưởng một tí công nào.” Sau một phút im lặng, trong khi mọi người còn đang suy nghĩ về nhận xét khiêm tốn này, Packard lên tiếng: “Ừ thì, Bill ạ, ít nhất chúng ta cũng không làm hỏng nó hoàn toàn.”

Tôi đã có dịp tiếp chuyện Dave Packard không lâu trước khi ông mất. Mặc dù

ông là nhà tỉ phú tự thân đầu tiên của thung lũng Silicon, ông vẫn sống trong ngôi nhà nhỏ mà ông và vợ đã tự xây dựng vào năm 1957, nhìn ra một vườn cây ăn trái nhỏ. Nhà bếp gọn nhỏ, được lót giấy đã cũ, phòng khách kê một ít đồ đạc đơn sơ cho thấy ông không phải là người dùng vật chất để khoe khoang kiểu như muốn nói "Tôi là một tỉ phú. Tôi là người quan trọng. Tôi là người thành đạt." Bill Terry, người đã làm việc với ông trong 36 năm, cho biết: "Khái niệm thời gian vui vẻ của ông là gọi vài người bạn đến và cùng nhau căng hàng rào kẽm gai." Packard để lại gia sản trị giá 5.6 tỉ đô la cho một tổ chức từ thiện, và khi ông mất, gia đình thực hiện một tập sách ca ngợi ông, với bức hình ông ngồi trên chiếc máy cày trong bộ quần áo nông dân. Phần chú thích không nhắc gì đến vị thế của ông là một trong những nhà tư bản của thế kỷ hai mươi. Đơn giản chỉ là dòng chữ: "David Packard, 1912-1996, chủ trang trại, v.v"Thật là một người Cấp độ 5.

HỆ TƯ TƯỞNG CỐT LÕI: MỘT KHÍA CẠNH BỔ SUNG CHO SỰ VĨ ĐẠI TRƯỜNG TỒN

Trong cuộc phỏng vấn với Bill Hewlett, chúng tôi hỏi ông điều gì làm ông tự hào nhất trong sự nghiệp dài lâu của mình. Ông trả lời: "Khi tôi nhìn lại công việc của đời mình, có lẽ tôi tự hào nhất là mình đã góp phần xây dựng một công ty mà các giá trị, nguyên tắc, và thành công của nó có ảnh hưởng rất lớn đến sự quản lý các công ty khác trên toàn thế giới."[366] "Phong cách HP", như mọi người vẫn thường gọi, thể hiện một hệ thống giá trị cốt lõi tạo nên sự khác biệt cho công ty nhiều hơn bất cứ sản phẩm nào của họ. Những giá trị này bao gồm đóng góp vào công nghệ, tôn trọng cá nhân, trách nhiệm với cộng đồng nơi công ty hoạt động, và một niềm tin vững chắc rằng lợi nhuận không phải là mục tiêu căn bản của một công ty. Những nguyên tắc này, hiện nay đã quá quen thuộc, nhưng thật sự cấp tiến và cải tổ toàn diện trong thập niên 1950. David Packard nhận xét về doanh nhân trong giai đoạn này như sau: "Mặc dù họ rất lịch sự không đồng ý với tôi, nhưng rõ ràng không đủ tiêu chuẩn điều hành một doanh nghiệp quan trọng."

Hewlett và Packard minh họa cho một "khía cạnh bổ sung" giúp đưa công ty đến vị thế một công ty vĩ đại trường tồn, một khía cạnh quan trọng giúp

chuyển đổi từ “tốt đến vĩ đại” đến Xây dựng để trường tồn. Khía cạnh bổ sung này chính là một triết lý hướng dẫn hay một “hệ tư tưởng cốt lõi”, bao gồm những giá trị cốt lõi và một mục đích cốt lõi (lý do cao hơn việc chỉ đơn thuần kiếm tiền). Những giá trị này tương tự như bản Tuyên ngôn độc lập (“Chúng tôi coi đây là những sự thật hiển nhiên…” - câu đầu tiên trong tuyên ngôn độc lập của Hoa Kỳ) - không bao giờ được tuan theo hoàn toàn, nhưng luôn luôn tồn tại như một tiêu chuẩn mạnh mẽ và là câu trả lời cho câu hỏi tại sao việc chúng ta tồn tại lại quan trọng.

Những công ty vĩ đại trường tồn không tồn tại chỉ để mang lại lợi nhuận cho cổ đông. Thật vậy, trong một công ty thật sự vĩ đại, lợi nhuận và dòng tiền trở thành máu và nước đối với một cơ thể khỏe mạnh: Chúng rất cần thiết cho sự sống, nhưng chúng không phải là mục tiêu của sự sống.

Chúng tôi đã đề cập đến Merck trong quyển sách Xây dựng để trường tồn về quyết định phát triển và phân phối một loại thuốc chữa bệnh mù do ký sinh trùng. Căn bệnh này gây đau đớn cho hàng triệu người do các loại trùn ký sinh bơi ngang qua mắt gây mù lòa. Bởi vì những người mắc bệnh - những bộ lạc sống trong những vùng hẻo lánh như Amazon - thường không có tiền, Merck đã khởi xướng một hệ thống phân phối độc lập để đưa thuốc đến các làng quê hẻo lánh và phát không cho hàng triệu người trên thế giới.

Cũng cần nói rõ, Merck không phải là một tổ chức từ thiện, và họ không tự xem mình là một tổ chức từ thiện. Sự thật là họ liên tục vượt lên trên thị trường như là một công ty có lợi nhuận cao, lợi nhuận đạt gần 6 tỉ đôla và vượt qua thị trường gấp 10 lần trong khoảng thời gian từ 1946-2000. Tuy nhiên, bất kể kết quả kinh doanh phi thường, Merck không xem mục tiêu tồn tại trên hết là để làm ra tiền. Năm 1950, George Merck II, con trai nhà sáng lập, đã đề ra triết lý cho công ty như sau:

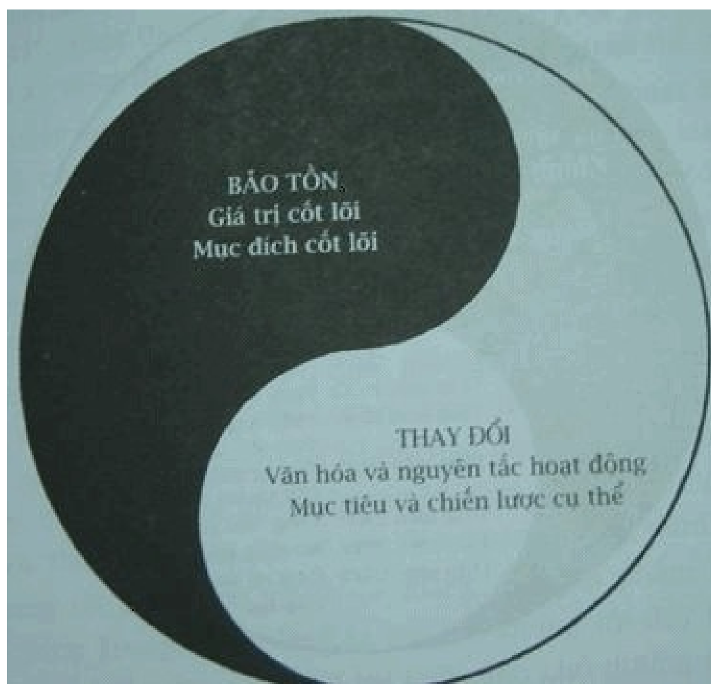
Chúng ta cố gắng nhớ rằng thuốc là để dành cho bệnh nhân… Thuốc không phải để làm ra lợi nhuận. Lợi nhuận sẽ đến, và nếu chúng ta nhớ như vậy, lợi nhuận chắc chắn sẽ đến. Chúng ta càng nhớ rõ, lợi nhuận càng lớn.

Một lưu ý quan trọng đối với khái niệm giá trị cốt lõi là không có những giá

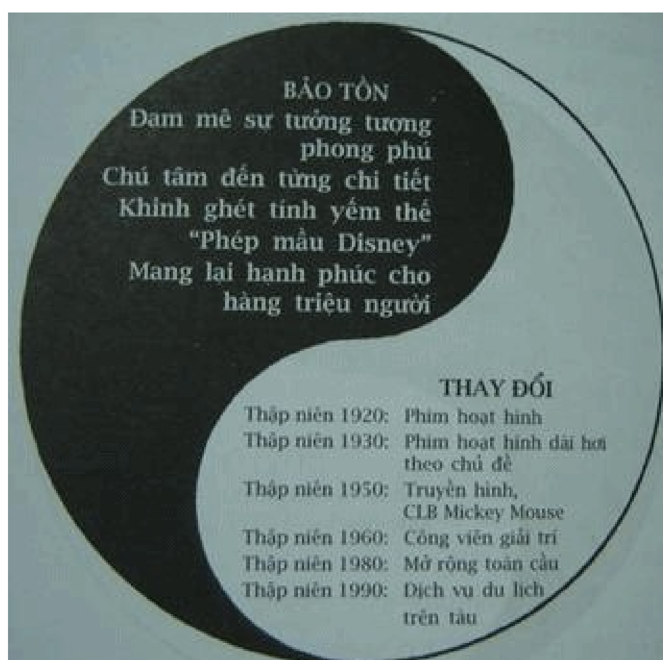
trị cốt lõi nào được xem là “phù hợp” để trở thành một công ty vĩ đại trường tồn. Bất cứ giá trị cốt lõi nào mà bạn đưa ra, chúng tôi cũng có thể tìm thấy một công ty vĩ đại trường tồn không có giá trị cốt lõi đó. Một công ty không cần phải quan tâm đến khách hàng (như Sony), hay tôn trọng cá nhân (như Disney), hay chất lượng (như Wal-Mart), hay trách nhiệm xã hội (như Ford) mới có thể trở thành vĩ đại và trường tồn. Đây là một trong những khám phá đầy nghịch lý của Xây dựng để trường tồn - giá trị cốt lõi đặc biệt cần thiết để trở thành vĩ đại trường tồn, nhưng cốt lõi đó là gì thì không quan trọng. Vấn đề không nằm ở chỗ bạn có giá trị cốt lõi gì, mà là liệu bạn có giá trị cốt lõi hay không, và bạn biết rõ nó hay không, và bạn có gắn kết nó với tổ chức hay không, và bạn có bảo vệ nó theo thời gian hay không.

Khái niệm bảo tồn hệ tư tưởng cốt lõi là một yếu tố trung tâm của các công ty vĩ đại trường tồn. Câu hỏi rõ ràng đặt ra là “Làm thế nào bạn bảo tồn được cốt lõi mà vẫn thích nghi với thế giới đang thay đổi?” Câu trả lời: Hãy tuân theo khái niệm bảo tồn cái cốt lõi đồng thời luôn thúc đẩy sự tiến triển.

Các công ty vĩ đại trường tồn bảo tồn giá trị và mục đích cốt lõi của họ trong khi các chiến lược kinh doanh và nguyên tắc hoạt động vẫn liên tục thay đổi để thích nghi với một thế giới thay đổi. Đây là sự kết hợp tuyệt vời giữa “bảo tồn cốt lõi và thúc đẩy tiến triển”.



Câu chuyện về Walt Disney sẽ minh họa tính hai mặt này. Năm 1923, một nhà làm phim hoạt hình 21 tuổi đầy nhiệt huyết chuyển từ Kansas City đến Los Angeles và cố gắng tìm một công việc trong ngành điện ảnh. Không công ty nào chịu thuê anh ta, thế là anh dùng số tiền dành dụm ít ỏi của mình thuê một chiếc máy quay phim, mơ một phòng thu trong nhà để xe của ông chú, và bắt đầu làm phim hoạt hình động. Năm 1934, ông Disney đã thực hiện một bước táo bạo, trước đó chưa ai làm, là hoàn thành những bộ phim dài hơi theo chủ đề rất thành công, bao gồm Snow White, Pinocchio, Fantasia, và Bambi. Vào thập niên 1950, Disney nhảy vào ngành truyền hình với Mickey Mouse Club. Cũng trong thập niên 50, Walt Disney thực hiện chuyến đi định mệnh đến một số công viên giải trí và ra vẻ đầy thất vọng. Ông gọi đây là những nơi "dơ bẩn, giả tạo, được điều hành bởi những người mặt lạnh".[370] Ông quyết định là Disney có thể xây dựng một cái gì đó tốt hơn, có thể là tốt nhất thế giới, và thế là công ty nhảy vào một ngành kinh doanh mới là công viên giải trí, đầu tiên là Disneyland, sau đó là Walt Disney World và trung tâm EPCOT. Theo thời gian, các công viên Disney đã trở thành một kỷ niệm đáng nhớ đối với nhiều gia đình trên thế giới.



Xuyên suốt các thay đổi lớn này - từ phim hoạt hình sang các bộ phim động dài hơi theo chủ đề, từ Mickey Mouse Club đến Disney World - công ty theo

đuổi một hệ thống giá trị cốt lõi bao gồm niềm tin cháy bỏng vào sự tưởng tượng phong phú, sự chú tâm đến từng chi tiết, khinh ghét tính yếm thế, và bảo tồn “Phép màu Disney”. Ông Disney còn kiên định theo đuổi một mục đích, thể hiện qua tất cả các doanh nghiệp Disney mới thành lập - đó chính là mang lại hạnh phúc cho hàng triệu người, nhất là trẻ em. Mục đích này được thể hiện xuyên biên giới và trường tồn theo thời gian. Khi tôi và vợ đến thăm Israel năm 1995, chúng tôi gặp được người đã mang các sản phẩm Disney về vùng Trung Đông. Ông ta nói với chúng tôi đầy tự hào: “Toàn bộ ý tưởng là mang nụ cười đến cho gương mặt trẻ thơ. Điều này ở đây rất quan trọng, vì trên gương mặt các em nơi đây rất ít nụ cười.” Walt Disney là một ví dụ kinh điển về bảo tồn cốt lõi và thúc đẩy tiến triển, giữ hệ tư tưởng cốt lõi không thay đổi nhưng chiến lược và nguyên tắc hoạt động thì thay đổi theo thời gian, và nhờ theo đuổi nguyên lý này mà họ giữ vững mình là một công ty vĩ đại trường tồn.

MỤC TIÊU THAM VỌNG TỐT, MỤC TIÊU THAM VỌNG XẤU, VÀ NHỮNG MỐI LIÊN HỆ KHÁI NIỆM KHÁC

Trong bảng ở trang ben, tôi đã nêu khái quát mối liên hệ về mặt khái niệm giữa hai cuộc nghiên cứu. Nhìn chung, các ý tưởng Từ Tốt đến Vĩ đại tạo nền tảng vững chắc cho sự thành công của các ý tưởng Xây dựng để trường tồn. Tôi cho là Từ Tốt đến Vĩ đại đưa ra các ý tưởng cốt lõi để làm chiếc bánh đà quay từ nền tảng đến nhảy vọt, trong khi Xây dựng để trường tồn giới thiệu các ý tưởng cốt lõi giữ cho chiếc bánh đà ngày càng tăng tốc vào tương lai và đưa công ty lên vị trí biểu tượng, huyền thoại. Bạn sẽ thấy khi xem qua bảng tóm tắt rằng mọi khám phá của Từ Tốt đến Vĩ đại cho phép phát triển cả bốn ý tưởng của Xây dựng để trường tồn. Bốn ý tưởng này được tóm tắt như sau:

1. Thiết kế đồng hồ, không phải chỉ là báo giờ. Xây dựng một tổ chức có thể trường tồn và thích nghi với nhiều thế hệ lãnh đạo và nhiều vòng đời sản phẩm; là sự đối lập hoàn toàn của việc chỉ thiết kế xoay quanh một nhà lãnh đạo vĩ đại hay một ý tưởng vĩ đại.

2. Khả năng tuyệt diệu của chữ “VÀ”: Cùng lúc hòa hợp cả hai thái cực của nhiều khía cạnh. Thay vì phải chọn A hay B, nghĩ ra cách vừ đạt được A vừa

đạt được B - mục đích và lợi nhuận, liên tục và thay đổi, tự do và trách nhiệm v.v…

3. Hệ tư tưởng cót lõi . Trải nghiệm các giá trị cốt lõi (những nguyên lý cần thiết và trường tồn) và mục đích cốt lõi (lý do căn bản của sự tồn tại bên trên việc kiếm tiền) như là những nguyên tắc hướng dẫn quyết định và thúc đẩy mọi người trong tổ chức trong một thời gian dài.

4. Bảo tồn cốt lõi/ Thúc đẩy tiến triển. Bảo tồn hệ tư tưởng cốt lõi như một điểm cố định trong khi thúc đẩy thay đổi, hoàn thiện, đổi mới, phục hồi mọi thứ khác. Thay đổi nguyên tắc hoạt động và chiến lược trong khi vẫn giữ vững các giá trị và mục đích cốt lõi. Đề ra và đạt được các mục tiêu lớn nhất quán với hệ tư tưởng cốt lõi.

MỐI LIÊN HỆ KHÁI NIỆM GIỮA TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI VÀ XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

Khái niệm trong Từ Tốt đến Vĩ đại	Khái niệm trong Xây dựng để trường tồn
	Thiết kế đồng hồ, không phải chỉ là báo giờ. Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 xây dựng một công ty có thể tiếp tục sống còn mà không cần họ, thay vì đề cao cái tôi bằng cách trở nên không thể thiếu trong công ty. Khả năng kỳ diệu của chữ VÀ: Khiêm nhường VÀ nghị lực.

Khả năng lãnh đạo Cấp độ 5	Hệ tư tưởng cốt lõi: Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 có tham vọng cho công ty cùng những gì họ đại diện; họ thể hiện một mục đích vượt lên trên thành công của bản thân. Bảo tồn cốt lõi/ Thúc đẩy tiến triển: Nhà lãnh đạo Cấp độ 5 không khoan nhượng trong việc thúc đẩy tiến triển hướng đến kết quả và thành tựu cụ thể, cho dù điều này đồng nghĩa với việc phải sa thải chính anh em mình.
Con người đi trước – công việc theo sau	Thiết kế đồng hồ, không phải chỉ là báo giờ. Thực hiện việc “con người đi trước” là thiết kế đồng hồ; thực hiện việc “công việc đi trước” (đề ra chiến lược trước) là chỉ báo giờ. Khả năng kỳ diệu của chữ VÀ: Tuyển người phù hợp lên chuyến xe VÀ mời người không phù hợp xuống xe. Hệ tư tưởng cốt lõi: Thực hiện “con người đi trước” nghĩa là tuyển người phù hợp với giá trị và mục đích cốt lõi hơn là vì kỹ năng và kiến thức của họ. Bảo tồn cốt lõi/ Thúc đẩy tiến triển: Thực

hiện “con người đi trước” nghĩa là có chiều hướng thiên về đề bạt từ bên trong, và lại càng củng cố thêm giá trị cốt lõi.

Thiết kế đồng hồ, không phải chỉ là báo giờ. Tạo ra một môi trường để sự thật được lắng nghe chính là thiết kế đồng hồ, nhất là khi bạn áp dụng cơ chế cờ đỏ.

Đối mặt sự thật phũ phàng (Nghịch lý Stockdale)	Khả năng kỳ diệu của chữ VÀ: Đối diện với sự thật của thực tại phũ phàng VÀ giữ vững niềm tin rằng cuối cùng bạn sẽ chiến thắng – Nghịch lý Stockdale. Hệ tư tưởng cốt lõi: Đối diện sự thật phũ phàng làm rõ những giá trị thật sự cốt lõi đối với tổ chức và cả những giá trị họ mong muốn giữ ở vị trí cốt lõi. Bảo tồn cốt lõi/ Thúc đẩy tiến triển: Những sự thật phũ phàng chỉ rõ những gì cần phải làm để thúc đẩy tiến triển. Thiết kế đồng hồ, không phải chỉ là báo giờ. Cơ chế Hội đồng chính là sự thiết kế đồng hồ hoàn hảo.

Khái niệm con nhím (Ba vòng tròn)	Khả năng kỳ diệu của chữ VÀ: Thấu hiểu VÀ đơn giản đến khó tin. Hệ tư tưởng cốt lõi: Vòng tròn “những gì bạn đam mê” trùng lặp tuyệt vời với các giá trị và mục đích cốt lõi. Chỉ những giá trị bạn đam mê đến mức bạn không bao giờ chối bỏ, dưới bất kỳ điều kiện nào, mới đúng thật sự là cốt lõi. Bảo tồn cốt lõi/ Thúc đẩy tiến triển: Mục tiêu tham vọng tốt xuất phát từ sự thấu hiểu; mục tiêu tham vọng xấu xuất phát từ sự cam đảm giả tạo. Mục tiêu tham vọng vĩ đại là sự giao nhau của ba vòng tròn.
Văn hóa Kỷ luật	Thiết kế đồng hồ, không phải chỉ là báo giờ. Hoạt động nhờ vào tính cách uy lực của một nhà độc tài chỉ là báo giờ; xây dựng một văn hóa kỷ luật chính là thiết kế đồng hồ. Khả năng kỳ diệu của chữ VÀ: Tự do VÀ trách nhiệm Hệ tư tưởng cốt lõi: Văn hóa kỷ luật không chấp nhận những ai không cùng chia sẻ giá trị và tiêu chuẩn của tổ chức.

	Bảo tồn cốt lõi/ Thúc đẩy tiến triển: Khi bạn có văn hóa kỷ luật, bạn có thể để mọi người tự do thí nghiệm và tìm ra con đường tốt nhất dẫn đến kết quả.
	Thiết kế đồng hồ, không phải chỉ là báo giờ. Bàn đạp công nghệ là một phần quan trọng trong chiếc đồng hồ.
Bàn đạp công nghệ	Khả năng kỳ diệu của chữ VÀ: Tránh chạy theo công nghệ như thời thượng VÀ nhà tiên phong trong việc áp dụng công nghệ. Hệ tư tưởng cốt lõi: Trong một công ty vĩ đại, công nghệ phải phục vụ giá trị cốt lõi, chứ không phải theo hướng ngược lại. Bảo tồn cốt lõi/ Thúc đẩy tiến triển: Công nghệ đúng sẽ đẩy nhanh sức đà của chiếc bánh đà, hướng đến đạt được những mục tiêu tham vọng.
	Thiết kế đồng hồ, không phải chỉ là báo giờ. Hiệu ứng của chiếc bánh đà tạo ra một sức đà bền vững, và không phải lệ thuộc vào sự hiện

Bánh đà, không phải vòng luẩn quẩn	diện của một tầm nhìn uy lực để thúc đẩy mọi người. Khả năng kỳ diệu của chữ VÀ: Quá trình tiến hóa từng bước VÀ kết quả phi thường mang tính cách mạng. Hệ tư tưởng cốt lõi: Vòng luẩn quẩn khiến cho giá trị và mục đích cốt lõi không thể ăn sâu vào mỗi người, vì mọi người lúc nào cũng tự hỏi: “Chúng ta là ai? Chúng ta đại diện cho điều gì?” Bảo tồn cốt lõi/ Thúc đẩy tiến triển: Sự nhất quán của chiếc bánh đà và liên tục tích lũy sức đà cho đến khi đạt được bước nhảy vọt tạo điều kiện hoàn hảo để trải nghiệm các giá trị cốt lõi trong khi vẫn thúc đẩy thay đổi và tiến triển.

(*) Xem thêm Xây dựng để trường tồn: Những thói quen thành công của các công ty có tầm nhìn chiến lược, Collins và Porras, NXB HarperBusiness, 1994.

Tôi sẽ không đi vào chi tiết từng mối liên hệ trong bảng trên, nhưng tôi muốn nhấn mạnh đến một mối liên hệ đặc biệt mạnh mẽ: mối liên hệ giữa các mục tiêu tham vọng và ba vòng tròn trong Khái niệm con nhím. Trong quyển sách Xây dựng để trường tồn, chúng tôi xác định Mục tiêu tham vọng là một phương pháp chính để thúc đẩy tiến triển trong khi vẫn giữ vững những giá trị

cốt lõi. Mục tiêu tham vọng là mục tiêu to tát và đáng ngại – giống như một ngọn núi phải leo. Mục tiêu này rõ ràng, thu hút chú ý và được mọi người hiểu ngay. Mục tiêu tham vọng giống như một điểm tập trung mọi sức lực, kích động mọi người, tạo ra tinh thần làm việc tập thể khi mọi người cố gắng hướng tới đích. Giống như điệp vụ mặt trăng của NASA trong những năm 1960, một mục tiêu tham vọng thu hút mọi sự chú ý của mọi người.

Mặc dù mục tiêu tham vọng nghe rất hào hứng, chúng tôi đã để ngỏ một câu hỏi mà không trả lời. Đâu là sự khác biệt giữa một mục tiêu tham vọng tốt và một mục tiêu tham vọng xấu? Bơi từ Úc tới New Zealand có thể là một mục tiêu tham vọng đối với tôi, nhưng nó cũng sẽ giết chết tôi. Đến bây giờ chúng tôi đã có thể đưa ra câu trả lời, dựa trên cuộc nghiên cứu các công ty nhảy vọt.

Mục tiêu tham vọng xấu, như ta đã thấy, được đề ra với sự can đảm giả tạo; mục tiêu tham vọng tốt được đề ra từ sự thấu hiểu. Thật vậy, khi bạn kết hợp sự hiểu biết lặng lẽ ba vòng tròn với sự liều lĩnh của một mục tiêu tham vọng, bạn có được sự kết hợp mạnh mẽ, gần như phi thường.

Một ví dụ tuyệt vời là trường hợp của Boeing trong thập niên 1950. Mãi cho đến đầu thập niên 1950, Boeing chỉ tập trung xây dựng những cỗ máy biết bay khổng lồ cho quân đội – B-17, B-29, và máy bay ném bom xuyên lục địa B-52. Tuy nhiên, Boeing gần như không có mặt trong thị trường máy bay thương mại, và các hãng hàng không không hề có ý định mua máy bay của Boeing. (Họ trả lời các bức thư chào hàng của Boeing như sau: “Các anh chế tạo những chiếc máy bay ném bom vĩ đại tại Seatle. Sao các anh không cứ tiếp tục như thế?”) Ngày nay, chúng ta chấp nhận sự thật rằng hầu hết các chuyến bay sử dụng máy bay Boeing, nhưng năm 1952, hầu như không có ai ngoài quân đội bay trên chiếc Boeing cả.

Một cách khôn ngoan, trong suốt thập niên 1940, Boeing đã tránh xa lãnh địa thương mại, nơi McDonnel Doughlas có năng lực vượt trội trong việc sản xuất các chiếc máy bay phản lực cỡ nhỏ đang rất thịnh hành trong đội bay thương mại.[373] Tuy nhiên, trong đầu thập niên 1950, Boeing nhìn thấy cơ hội

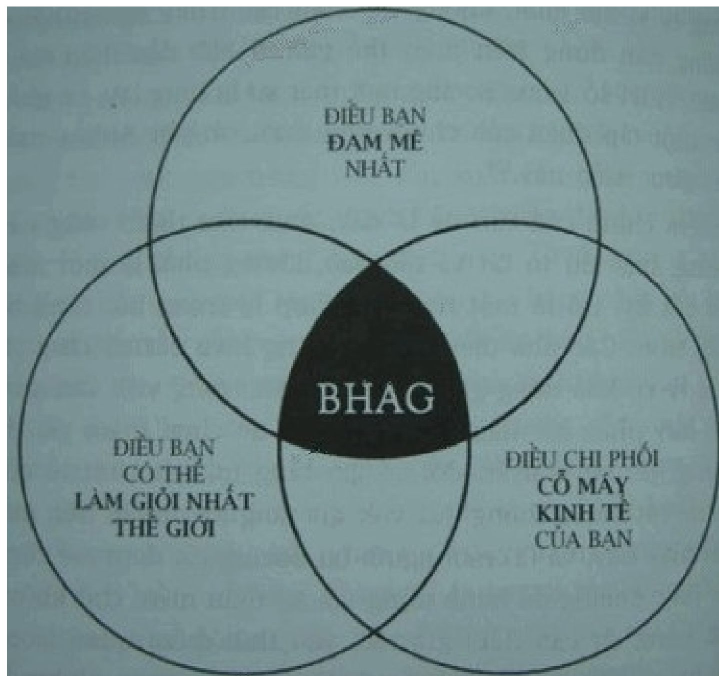
vượt qua McDonnel Doughlas bằng cách kết hợp kinh nghiệm về máy bay cỡ lớn và sự thấu hiểu về động cơ phản lực. Dưới quyền của một nhà lãnh đạo Cấp độ 5 tên là Bill Allen, các nhà điều hành Boeing cân nhắc việc tham gia vào lĩnh vực thương mại. Họ nhận ra rằng, cách đây một thập niên Boeing không thể là nhà sản xuất máy bay thương mại giỏi nhất, nhưng giờ đây những kinh nghiệm họ đã tích lũy được về máy bay phản lực và máy bay cỡ lớn từ những hợp đồng quân sự sẽ giúp ước mơ thành hiện thực. Họ cũng nhận thấy lợi ích kinh tế của máy bay dân dụng cao hơn thị trường quân sự rất nhiều và quan trọng hơn, họ cảm thấy rất thích thú với ý tưởng sản xuất một chiếc máy bay dân dụng.

Vậy là, vào năm 1952, Bill Allen và cộng sự đưa ra quyết định dùng một phần tư giá trị toàn bộ công ty để sản xuất một chiếc phản lực đầu tiên dùng trong kinh doanh hàng không dân dụng. họ chế tạo chiếc 707 và đưa Boeing vào một cuộc đua trở thành công ty chế tạo hàng không dân dụng hàng đầu trên thế giới. Ba thập niên sau, sau khi sản xuất ra năm mẫu máy bay phản lực thành công nhất trong lịch sử (707, 727, 737, 747, 757), Boeing trở thành công ty vĩ đại nhất, không thể chối cãi, trong ngành hàng không dân dụng trên toàn thế giới. Mãi đến thập niên 1990, vị trí số một của Boeing mới thật sự bị lung lay, và phải cần một tập đoàn của chính phủ dưới cái tên Airbus mới làm được việc này.

Điểm chính của vấn đề là đây: mục tiêu tham vọng của Boeing, mặc dù to tát vào táo bạo, không phải là một mục tiêu bất kỳ. Đó là một mục tiêu hợp lý trong bối cảnh ba vòng tròn. Các nhà điều hành Boeing hiểu rất rõ rằng (1) Công ty có khả năng giỏi nhất thế giới trong việc sản xuát máy bay phản lực dân dụng mặc dù họ chưa tham gia thị trường, (2) sự chuyển đổi sẽ gia tăng lợi ích kinh tế của Boeing rất nhiều thông qua việc gia tăng lợi nhuận trên mỗi mẫu máy bay, và (3) mọi người tại Boeing rất đam mê công việc này. Boeing đã hành động với sự thấu hiểu, chứ không phải bằng sự can đảm giả tạo, vào thời điểm quan trọng này trong lịch sử của mình, và đây là một trong những lý do chính giúp họ giữ được vị trí vĩ đại trường tồn.

Trường hợp Boeing nhấn mạnh một điểm: Để giữ vững sự vĩ đại theo thời

gian đòi hỏi, một mặt, phải giữ giới hạn trong ba vòng tròn, mặt khác, phải sẵn sàng thay đổi sự cụ thể hóa của ba vòng tròn bất cứ lúc nào. Boeing vào năm 1952 chưa hề từ bỏ ba vòng tròn hay bỏ qua hệ tư tưởng cốt lõi, nhưng họ đã tạo ra một mục tiêu mới đầy hấp dẫn và điều chỉnh khái niệm con nhím để bước vào ngành hàng không dân dụng.



Mô hình ba vòng tròn/ mục tiêu lớn thể hiện một ví dụ mạnh mẽ về mối liên hệ giữa hai cuộc nghiên cứu, và tôi muốn giới thiệu ở đây như là một công cụ thực tiễn để bạn tạo ra mối liên hệ ngay trong chính tổ chức của mình. Tuy nhiên mối liên hệ này không giúp công ty bạn vĩ đại và trường tồn. Để tạo ra một công ty vĩ đại trường tồn, tất cả toàn bộ khái niệm chính của cả hai cuộc nghiên cứu phải được liên kết và áp dụng nhất quán theo thời gian. Ngoài ra, nếu bạn ngừng áp dụng bất cứ ý tưởng chính nào, tổ chức của bạn chắc chắn sẽ tụt lại về mức tầm thường. Phải nhớ là quá trình đi đến vĩ đại dễ dàng hơn nhiều so với quá trình giữ vững sự vĩ đại này. Rõ ràng sự áp dụng nhất quán cả hai cuộc nghiên cứu, với kết quả này xây dựng trên nền tảng kết quả kia, đem lại cơ hội lớn nhất để trạo ra sự vĩ đại trường tồn.

TẠI SAO PHẢI VĨ ĐẠI?

Trong một buổi giải lao tại một cuộc thảo luận với một nhóm cựu sinh viên Stanford của tôi, một người đã tiến đến, và tỏ vẻ suy nghĩ rất lung. Anh ta nói:

“Có thể tôi không đủ tham vọng, nhưng tôi không muốn xây dựng một công ty thật lớn. Như vậy có gì sai không?”

Tôi trả lời:“Không hề. Sự vĩ đại không tùy thuộc vào quy mô.” Và tôi kể cho anh ta nghe về Sina Simantob, người điều hành tòa nhà nơi tôi đặt phòng nghiên cứu. Sina đã xây dựng một tòa nhà thật sự vĩ đại. Đó là một trường học bằng gạch có từ năm 1892, được cải tạo thành một khoảng không gian tuyệt vời, được trang trí và chăm chút đến từng chi tiết nhỏ, với mong muốn mọi thứ được hoàn hảo. Theo định nghĩa “kết quả” của Sina - thu hút được những con người thú vị nhất tại Boulder, đề ra tiêu chuẩn buộc các tòa nhà khsc trong khu vực phải noi theo, và thu lại lợi nhuận trên mỗi mét vuông cao nhất - doanh nghiệp nhỏ của Sina thật sự là một doanh nghiệp vĩ đại tại thành phố quê nhà của tôi. Simantob chưa bao giờ định nghĩa sự vĩ đại theo quy mô, và cũng không có lý do gì ông phải làm như vậy cả.

Người sinh viên suy nghĩ một lát, rồi nói: “Được rồi, tôi chấp nhận rằng mình không phải xây dựng một công ty lớn mới trở thàng vĩ đại được. Nhưng ngay cả như vậy đi nữa, thì tại sao tôi phải cố xây dựng một công ty vĩ đại? Giả sử tôi chỉ muốn thành công thôi thì sao?”

Câu hỏi này làm tôi phải giật mình. Đây không phải là một người lười biếng: anh đã tự mình kinh doanh khi còn trẻ, tự trang trải để tốt nghiệp ngành luật, và sau khi học xong cao học kinh doanh đã trở thành một nhà doanh nghiệp hàng đầu. Anh ta có nguồn năng lượng đáng nể, một sự đam mê cháy bỏng và lan tỏa. Trong số những sinh viên mà tôi đã từng biết qua, anh ta chính là người tôi không nghi ngờ gì sẽ trở nên thành công tột bậc. Vậy mà chính anh ta là người nghi ngờ ý tưởng cố gắng xây dựng một cái gì đó vĩ đại và trường tồn.

Tôi có thể đưa ra hai câu trả lời.

Thứ nhất, tôi tin rằng xây dựng một điều vĩ đại cũng không khó khăn hơn xây dựng một điều tốt. Có thể về mặt thống kê, hiếm có trường hợp đạt được sự vĩ đại, nhưng để đạt vĩ đại đại cũng không đòi hỏi phải hy sinh nhiều hơn sự tầm thường. Thật ra, nếu có thể lấy trường hợp các công ty đối trọng làm ví dụ, thì

để đạt vĩ đại còn đòi hỏi ít hy sinh, ít công việc hơn. Điều kỳ diệu và mạnh mẽ về các kết quả nghiên cứu là chúng giúp đơn giản hóa cuộc sống, đồng thời gia tăng tính hiệu quả của chúng ta. Chỉ cần yếu tố rõ ràng - cho biết

Thật vậy, quan điểm của quyển sách này không phải là chúng ta phải “cộng thêm” những kết quả này vào những gì chúng ta đang làm và tạo thêm nhiều áp lực nữa. Không phải thế. Điều chính yếu là phát hiện ra rằng những gì chúng ta đang làm thật sự chỉ là phung phí năng lượng mà thôi. Nếu chúng ta thiết kế phần lớn khối lượng công việc của chúng ta theo những nguyên lý này, bỏ qua hoặc thôi không làm những gì khác, cuộc sống chúng ta sẽ đơn giản hơn và kết quả sẽ được tăng lên đáng kể.

Tôi sẽ minh hoa điều này bằng một ví dụ không liên quan đến kinh doanh, một câu chuyện cuối cùng cho quyển sách. Các huấn luyện viên đội điền kinh băng đồng của một trường trung học tập hợp lại để ăn mừng chiến thắng giải vô địch của bang hai năm liên tiếp. Chương trình huấn luyện đã chuyển đổi từ năm năm với kết quả tốt (nằm trong 20 đội hàng đầu của bang) sang vĩ đại (liên tục tranh chức vô địch bang, cho cả hai đội nam và nữ).

Một huấn luyện viên nói: “Tôi không thể hiểu nổi. Nhờ đâu chúng ta thành công đến thế? Chúng ta không làm việc cật lực hơn các đội khác. Và những gì chúng ta làm thật đơn giản. Vậy tại sao chúng ta thắng?”

Ông này đang có ý nói đến Khái niệm con nhím của chương trình huấn luyện, được cô đọng trong câu nói: Chúng ta chạy nhanh nhất vào phút cuối. Chúng ta chạy nhanh nhất khi đến phút cuối buổi tập. Chúng ta chạy nhanh nhất khi đến phút cuối cuộc đua. Và chúng ta chạy nhanh nhất đến phút cuối mùa giải, thời điểm quan trọng nhất. Mọi thứ được thiết kế xoay quanh ý tưởng đơn giản này, và đội ngũ huấn luyện viên biết cách thực hiện chiến lược này tốt hơn những đội khác trong cùng bang. Ví dụ, họ cho một huấn luyện viên đứng ở cột mốc 2 dặm (của cuộc đua 3,1 dặm) để thu thập thông tin về các vận động viên chạy ngang qua. Nhưng không như những đội khác chỉ chú trọng đến thời gian (vận tốc của vận động viên), đội này thu thập thông tin về thứ hạng (vị trí xếp hạng của các vận động viên chạy ngang qua). Khi đó, các huấn luyện viên không tính toán xem các vận động viên chạy nhanh đếm mức

nào, mà là bao nhiêu đối thủ phải vượt qua tính từ cột mốc 2 dặm đến lúc cuối chặng đua. Họ dùng thông tin này để cho điểm các vận động viên sau mỗi cuộc đua. (Điểm được quy đổi thành các chuỗi hạt hình đầu lâu, mà bọn trẻ dùng để đeo tay hay đeo cổ, thể hiện các đối thủ đã bị chúng đánh bại). Bọn trẻ biết cách giữ nhịp, và đua trong tự tin: "Chúng ta chạy nhanh nhất vào phút cuối", chúng sẽ nghĩ như vậy sau một cuộc đua khó khăn. "Vì vậy, nếu chúng ta cảm thấy mệt, đối thủ của ta còn mệt hơn nhiều."

Một điểm cũng không kém quan trọng là biết không phí sức vào những việc gì. Ví dụ, khi vị huấn luyện viên trưởng mới nhận nhiệm vụ theo chương trình, cô nhận thấy mình phải chịu trách nhiệm thực hiện những "chương trình vui nhộn" để thúc đẩy tinh thần bọn trẻ và giúp chúng cảm thấy hứng thú - tiệc tùng, các chuyến đi chơi đặc biệt, dẫn chúng đi mua sắm tại các cửa hiệu Nike, hay các bài giảng truyền cảm hứng. Cô ngay lập tức chấm dứt tất cả những hoạt động ngoài lề (và tốn thời gian) này. Cô nói: "Nghe này, chương trình này đã được thiết kế dựa trên ý tưởng rằng chạy là niềm vui, đua là niềm vui, tiến bộ là niềm vui, và chiến thắng là niềm vui. Nếu bạn cảm thấy không đam mê với những gì diễn ra ở đây, xin mời đi chỗ khác." Kết quả: số lượng học sinh tham gia chương trình đã tăng gấp ba lần trong vòng năm năm, từ 30 tăng lên 82.

Trước khi đội nam đoạt chức vô địch toàn bang lần đầu tiên trong lịch sử ngôi trường, cô không hề chủ tâm đặt ra mục tiêu này hay cố gắng "động viên" bọn trẻ hướng đến mục tiêu này. Thay vào đó, cô để bọn trẻ tự tạo đà, và tự nhìn thấy khả năng của chính mình - qua từng cuộc đua, qua từng tuần tập luyện - rằng chúng có thể vượt qua được bất cứ ai trong bang này. Rồi, một ngày nọ trong lúc đang tập luyện, một em nam nói với bạn "Tớ nghĩ bọn mình có thể thắng giải của bang." "Ừ, tớ cũng nghĩ thế." Mọi người vẫn tiếp tục chạy, nhưng xem như mục tiêu cuối cùng đã lặng lẽ ngấm vào người. Các huấn luyện viên không hề nhắc đến ý tưởng vô địch bang cho đến khi bọn trẻ tự nhìn nhận chúng làm được.

Điều này tạo ra một nền văn hóa kỷ luật cao độ, khi cả bảy thành viên trong đội cảm thấy mình có trách nhiệm phải thắng giải - một lời hứa không phải

với các huấn luyện viên, mà với nhau. Một thành viên trong đội còn gọi điện cho tất cả các bạn trong nhóm vào đêm trước buổi thi đấu toàn bang, để chắc rằng cả bọn đi ngủ sớm, có sức cho ngày hôm sau. (Các huấn luyện viên không còn phải đóng vai trò người thiết lập kỷ luật). Khi nện gót giày trong những mét cuối cùng, qua mặt các đối thủ ("Chúng ta chạy nhanh vào phút cuối!"), mọi thành viên đều mệt, nhưng chúng biết rằng chúng sẽ cảm thấy đau khổ thế nào nếu phải nhìn vào mắt các bạn trong đội với tư cách là người chịu trách nhiệm cho thất bại của đội. Không ai trong đội bỏ cuộc, và toàn đội chiến thắng với một khoảng cách khá xa.

Huấn luyện viên trưởng bắt đầu thiết kế lại chương trình quanh ý tưởng "con người đi trước". Một trong các trợ lý huấn luyện viên là một cựu vận động viên ném tạ nặng ít nhất 150 ký (chắc chắn không giống hình ảnh một vận động viên đường trường gọn gàng), nhưng anh ấy đúng là người cần tìm: Anh có những giá trị và tính cách cần thiết để xây dựng một đội ngũ vĩ đại. Khi chương trình bắt đầu có tiếng tăm, họ lại thu hút thêm được nhiều vận động viên và huấn luyện viên giỏi. Mọi người ai cũng muốn được là một phần trong chiếc bánh đà đang quay này; họ muốn là một phần trong đội vô địch; họ muốn tham gia vào một nền văn hóa hạng nhất. Khi đội điền kinh băng đồng đem về thêm một chức vô địch nữa, thêm nhiều học sinh đến đăng ký, sự chọn lựa ngày càng nhiều, và đội ngày càng chạy nhanh, mang về thêm nhiều chức vô địch, và lại thu hút thêm nhiều người đăng ký, tạo một đội khác nhanh hơn, và cứ thế tiếp tục, như một hiệu ứng lan tỏa của chiếc bánh đà.

Phải chăng những huấn luyện viên này phải chịu cực chịu khổ nhiều hơn các đội khác để thực hiện chương trình này? Họ có làm việc cật lực hơn trước? Không hề. Sự thật là các trợ lý huấn luyện viên đều có một nghề chính thức bên cạnh việc huấn luyện - kỹ sư, kỹ thuật viên máy tính, giáo viên - và họ tham gia gần như không công, cố gắng tranh thủ thời gian quý báu trong một ngày bận rộn để dự phần vào việc xây dựng một chương trình vĩ đại. Họ tập trung vào làm đúng việc, bỏ qua những việc khác không cần thiết. Họ gần như thực hiện đúng những gì tôi đã viết ra trong quyển sách này, trong tình hình thực tế của họ, và không mất thời gian cho những gì không phù hợp.

Đơn giản, gọn gàng, cụ thể, và tao nhã - và nhất là đầy niềm vui.

Câu chuyện này cho ta thấy những ý tưởng này thật sự có tác dụng. Khi bạn áp dụng chúng vào bất cứ tình huống nào, chúng đều giúp cho cuộc sống và các trải nghiệm của bạn tốt hơn, đồng thời mang lại kết quả cao hơn. Và trong quá trình sống, bạn có thể đang làm đúng những gì để đưa mình đến vĩ đại. Vì vậy, cho tôi hỏi lại: Nếu mọi việc không khó nhọc hơn (với những ý tưởng này), kết quả tốt hơn, và quá trình làm việc hứng thú hơn - vậy, tại sao bạn không cố gắng để đạt mức vĩ đại?

Phải nói cho rõ, tôi không hề cho rằng quá trình đi từ tốt đến vĩ đại là chuyện dễ, và không phải mọi tổ chức đều thành công. Trên lý thuyết, không thể có chuyện mọi người đều đạt mức trên trung bình. Nhưng tôi khẳng định rằng đối với những người cố gắng đi lên từ tốt đến vĩ đại sẽ thấy rằng quá trình phấn đấu cũng không hề quá gian nan hay kiệt lực hơn những người chấp nhận để mọi việc tự nó bơi ở mức tầm thường. Đúng vậy, để đi lên từ tốt đến vĩ đại cần có năng lượng, nhưng khi sức đà bắt đầu tích lũy, nó sẽ tỏa ra nhiều năng lượng hơn là lấy đi. Ngược lại, giữ mãi ở mức tầm thường là một quá trình gây nhàm chán, và tiêu hao nhiều năng lượng hơn.

Ngoài ra còn một câu trả lời nữa cho câu hỏi tại sao phải vĩ đại, một câu trả lời đúng vào nguyên nhân thúc đẩy chúng tôi thực hiện cuộc nghiên cứu này: quá trình tìm kiếm ý nghĩa, hay nói đúng hơn, quá trình tìm kiếm những công việc có ý nghĩa.

Tôi đã hỏi cô huấn luyện viên trưởng của đội điền kinh băng đồng tại sao cô cảm thấy cần phải đưa đội đến vĩ đại. Cô ấy ngừng lại một chút trước khi trả lời: “Đây là một câu hỏi hay.” Ngừng lại lâu hơn. “Nhưng thật khó trả lời.” Lại ngập ngừng. “Tôi nghĩ… đó là vì tôi quan tâm đến những gì mình đang làm. Tôi tin vào việc chạy bộ và ảnh hưởng của nó lên đời sống bọn trẻ. Tôi muốn chúng có những trải nghiệm tuyệt vời, được là một phần của một cái gì đó hạng nhất.”

Đây là một gút thắt rất thú vị: Cô huấn luyện viên trưởng đã hoàn tất MBA tại một trường kinh doanh hàng đầu, và tốt nghiệp hạng ưu về kinh tế, đã từng

đoạt giải luận văn tốt nghiệp đại học xuất sắc nhất tại một trong những trường đại học danh giá. Tuy nhiên, cô nhận thấy những gì các bạn học đang làm - ngân hàng đầu tư tại Wall Street, khởi nghiệp công ty trên Internet, tư vấn quản trị, làm việc cho IBM, và những việc tương tự - không có ý nghĩa đối với bản thân. Cô cảm thấy mình không quan tâm đến những công việc này đủ đến mức để muốn biến nó thành vĩ đại. Đối với cô, những công việc như vậy không có một mục đích ý nghĩa. Vì vậy cô quyết định đi tìm một công việc ý nghĩa - một công việc mà cô đam mê khiến cho câu hỏi "Tại sao phải vĩ đại" trở nên không cần thiết. Nếu bạn làm một việc gì mà bạn thực sự đam mê, và bạn tin vào mục đích cao cả của nó, lúc đó bạn sẽ thấy mình thật khó mà tưởng tượng tại sao lại không làm cho nó trở nên vĩ đại. Đó là điều hiển nhiên.

Tôi đã thử cố gắng tưởng tượng các nhà lãnh đạo Cấp độ 5 của những công ty mà chúng tôi đã nghiên cứu sẽ trả lời như thế nào đối với câu hỏi: "Tại sao phải vĩ đại?" Dĩ nhiên, đa số sẽ nói rằng: "Chúng tôi chưa vĩ đại - chúng tôi còn có thể đi xa hơn." Nhưng nếu bị ép buộc phải trả lời "Tại sao phải cố gắng đạt vĩ đại?" tôi tin rằng họ sẽ trả lời ít nhiều giống như cô huấn luyện viên ở trên. Họ đang làm một việc họ thật sự quan tâm, thật sự đam mê. Giống như Bill Hewlett, có thể họ quan tâm đến việc thành lập một công ty mà những giá trị và thành công của nó ảnh hưởng to lớn đến cách quản lý của các công ty khác trên thế giới. Hay như Ken Iverson, họ có thể cảm thấy cần phải đẩy lùi hệ thống cấp bậc theo giai cấp đã làm giảm năng lực của cả giai cấp công nhân và lãnh đạo. Hay như Darwin Smith tại Kimberly-Clark, họ có thể cảm nhận được mục đích cao cả trong chính quá trình tìm kiếm sự tuyệt hảo, từ ước vọng mong muốn biến mọi thứ thành tốt nhất có thể. Hay có thể như Lyle Everingham tại Kroger hay Cork Walgreen tại Walgreens, họ mong muốn được lớn lên trong công việc và yêu thích nó. Bạn không cần phải có một lý do thật vĩ đại để yêu thích những gì mình đang làm và quan tâm thật sự đến công việc của mình (mặc dù có thể bạn đã có). Tất cả những gì cần thiết là bạn phải yêu thích và quan tâm đến nó.

Vì vậy câu hỏi "Tại sao phải vĩ đại" thật sự là một câu hỏi vô lý. Nếu bạn

đang thực hiện một công việc bạn yêu thích và quan tâm thật sự, bất kể vì lý do gì, thì câu hỏi này không cần phải được trả lời. Câu hỏi không phải là tại sao, mà là như thế nào.

Thật vậy, câu hỏi thật sự không phải là “Tại sao phải vĩ đại?” mà là “Công việc nào sẽ giúp bạn cảm thấy thôi thúc phải tạo ra sự vĩ đại?” Nếu bạn phải hỏi câu hỏi “Tại sao chúng ta phải cố gắng tạo nên sự vĩ đại? Phải chăng thành công không chưa đủ?” thì có thể bạn đang làm không đúng ngành mình thích.

Có thể quá trình tìm kiếm để được xây dựng một điều gì đó vĩ đại không xảy ra trog công việc. Nhưng hãy tìm kiếm ở một lĩnh vực khác. Nếu không phải trong công ty, có thể trong việc giúp nhà thờ trở thành vĩ đại. Nếu cũng không phải ở đây, có thể là một tổ chức phi lợi nhuận, tổ chức vì cộng đồng, hay một lớp học tình thương mà bạn dạy. Hãy tham gia vào một điều gì đó mà bạn thật sự quan tâm đến mức bạn muốn nó phải đạt đến mức vĩ đại cao nhất có thể, không phải vì bạn mong muốn nhận được gì từ đó, mà đơn giản vì điều này là có thể.

Khi bạn làm được điều này, bạn sẽ tự hoàn thiện, một cách tự nhiên, trở thành một nhà lãnh đạo Cấp độ 5. Ngay từ đầu quyển sách, chúng ta đã lo lắng thế nào để trở thành một nhà lãnh đạo Cấp độ 5, và chúng tôi đã đề nghị bạn hãy thực hành những khám phá giới thiệu trong quyển sách. Nhưng phải trong điều kiện nào thì bạn mới có được sự thôi thúc và kỷ luật để thực hành một cách đầy đủ các khám phái giới thiệu ở đây? Có thể chính là lúc bạn thật sự quan tâm về những công việc mình đang làm, và khi những trách nhiệm của bạn trùng lặp với ba vòng tròn của bản thân.

Khi tất cả những mảnh ghép này khít lại với nhau, không chỉ công việc của bạn đạt mức vĩ đại, mà chính cuộc sống của bạn cũng thế. Bởi vì, cuối cùng, bạn không thể có một cuộc sống vĩ đại trừ phi bạn có một cuộc sống đầy ý nghĩa. Và bạn không thể có một cuộc sống ý nghĩa nếu không có một công việc ý nghĩa. Có thể lúc đó, bạn sẽ đạt sự thanh thản hiếm có khi biết rằng mình đã tham gia cống hiến bằng một điều tuyệt vời. Thật ra, bạn còn có thể nhận được sự hài lòng sâu sắc: biết rằng thời gian ngắn ngủi bạn có mặt trên

thế giới này đã được sử dụng xứng đáng, và cuộc sống mình có giá trị.

NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP

Hỏi: Có phải ban đầu anh đã xác định nhiều hơn mười một công ty có khả năng là công ty nhảy vọt, và nếu đúng, thì những công ty nào đã không được đưa vào cuộc nghiên cứu này?

Mười một công ty nhảy vọt là toàn bộ các trường hợp trích từ trong danh sách Fortune 500 đã thỏa mãn các điều kiện đặt ra cho cuộc nghiên cứu; mười một công ty này không phải là đại diện cho một tập hợp nào khác. Việc chúng tôi chọn nghiên cứu tất cả những công ty thỏa điều kiện giúp chúng tôi tự tin hơn vào những kết luận của mình. Chúng tôi không phải lo lắng rằng có một tập hợp những công ty khác trong danh sách Fortune 500 cũng đi lên từ tốt đến vĩ đại, tuy là không theo các tiêu chuẩn của chúng tôi, theo những phương pháp khác.

Hỏi: Tại sao chỉ có mười một công ty được chọn?

Có ba nguyên nhân chính. Thứ nhất, chúng tôi đưa ra một tiêu chuẩn rất khắt khe (đạt mức cao hơn thị trường ba lần trong vòng 15 năm qua) để đánh giá kết quả vĩ đại. Thứ hai, thời gian trường tồn là 15 năm rất khó đạt được. Nhiều công ty cho thấy họ tăng trưởng mạnh trong vòng 5 hay 10 năm nhờ vào một sản phẩm được ưa chuộng hay một nhà lãnh đạo có uy lực, nhưng rất ít công ty có thể giữ được đến 15 năm. Thứ ba, chúng tôi tìm kiếm một mẫu hình rất cụ thể: kết quả vĩ đại và bền vững đến sau một giai đoạn kết quả trung bình (hoặc tệ hại). Công ty vĩ đại không khó tìm, nhưng công ty nhảy vọt thì hiếm thấy hơn rất nhiều. Khi bạn kết hợp tất cả những yếu tố này lại, bạn sẽ không ngạc nhiên khi thấy chúng tôi chỉ đưa ra được mười một ví dụ.

Tuy nhiên, tôi cũng muốn nói thêm là bạn không nên nhụt chí vì "chỉ có mười một" ví dụ. Chúng tôi phải đề ra tiêu chuẩn và chúng tôi đã chọn một tiêu chuẩn rất khắt khe. Nếu chúng tôi hạ thấp mức sào một chút – ví dụ như chỉ cần 2,5 lần thị trường hay chỉ cần 10 năm liên tục đạt kết quả vĩ đại – thì sẽ có rất nhiều công ty khác đủ điều kiện. Sau khi hoàn thành cuộc nghiên cứu, tôi tin rằng sẽ có nhiều tổ chức hoàn tất được cuộc hành trình từ tốt đến vĩ đại

nếu họ áp dụng những bài học đưa ra trong quyển sách này. Vấn đề ở đây không phải là làm sao vượt qua được những con số vô hồn; vấn đề là mọi người đang phí phạm thời gian và nguồn lực vào những vấn đề không đúng hướng.

Hỏi: Làm thế nào đảm bảo được độ sai số, khi chỉ có mười một công ty được chọn làm ví dụ và toàn bộ cuộc nghiên cứu chỉ có 28 công ty (kể cả những công ty đối trọng)?

Chúng tôi đã mời hai giáo sư hàng đầu để giúp giải quyết vấn đề này, một là nhà thống kê học và một về toán học ứng dụng. Nhà thống kê học Jeffrey T. Luftig tại Đại học Colorado đã nghiên cứu tình thế của chúng tôi và kết luận rằng chúng tôi không gặp rắc rối về mặt thống kê, vì rằng khái niệm "độ sai số cho phép" chỉ áp dụng khi những ví dụ nghiên cứu là đại diện của một tập hợp lớn hơn. Ông nói: "Nghe này, các anh không chọn mẫu các công ty. Các anh đã chọn lựa có chủ đích và định ra được mười một công ty trong danh sách Fortune 500 thỏa các điều kiện của mình. Khi anh đặt mười một công ty này so sánh với mười bảy công ty đối trọng, khả năng các kết luận các anh đưa ra do tình cờ là hoàn toàn bằng không." Khi chúng tôi thỉnh cầu giáo sư William P.Briggs về toán học ứng dụng tại Đại học Colorado xem xét phương pháp nghiên cứu, ông đã đưa ra câu hỏi sau: "Khả năng tình cờ tìm được một nhóm mười một công ty, tất cả trong số này đều thể hiện những đặc trưng các anh đã tìm ra trong khi các công ty so sánh trực tiếp khong có là bao nhiêu? Ông kết luận rằng khả năng là thấp hơn 1:17 triệu. Gần như không thể nào chúng tôi tìm được một cách tình cờ mười một sự kiện vô tình thể hiện mẫu hình mà chúng tôi đang tìm kiếm. Từ đó chúng tôi có thể tự tin kết luận rằng những đặc tính mà chúng tôi tìm ra có liên quan chặt chẽ đến quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại.

Hỏi: Tại sao ông lại chỉ giới hạn trong những công ty cổ phần?

Công ty cổ phần có hai lợi thế giúp cho cuộc nghiên cứu: định nghĩa về kết quả của họ đã được mọi người công nhận (từ đó chúng tôi dễ dàng chọn ra một nhóm) và những thông tin về họ cũng dễ dàng tìm thấy. Những công ty tư nhân cung cấp rất ít thông tin, điều này đặc biệt khó khăn khi phải so sánh.

Điểm hay của các công ty cổ phần là chúng tôi không cần sự đồng ý của họ để lấy thông tin. Cho dù họ có muốn hay không, thì một lượng lớn thông tin về họ đã thuộc về công chúng.

Hỏi: Tại sao ông chỉ giới hạn trong các công ty của Mỹ?

Chúng tôi kết luận rằng việc lựa chọn chặt chẽ sẽ tốt hơn là theo đuổi một danh sách công ty toàn cầu. Việc thiếu vắng thông tin về lợi nhuận cổ phiếu tương đồng đối với những công ty bên ngoài nước Mỹ sẽ gây khó khăn cho quá trình chọn lựa một cách nhất quán. Phương pháp nghiên cứu so sánh giúp loại bỏ những yếu tố gây nhiễu từ môi trường (tương tự về mặt công ty, ngành nghề, kích cỡ, độ tuổi…) và giúp chúng tôi tin tưởng vào bản chất căn bản của những kết luận của mình hơn là có trong tay một danh sách nghiên cứu quá rộng. Tuy vậy, tôi tin là kết quả nghiên cứu của chúng tôi cũng sẽ hữu dụng ở những nơi khác. Một số lớn các công ty được nghiên cứu là công ty toàn cầu và họ cùng áp dụng chung một khái niệm bất cứ nơi nào họ hoạt động. Ngoài ra, tôi tin rằng hầu hết những gì chúng tôi kết luận – ví dụ như khả năng lãnh đạo Cấp độ 5 hay bánh đà – sẽ khó thuyết phục đối với người Mỹ hơn là các dân tộc khác.

Hỏi: Tại sao không có công ty công nghệ cao nào trong danh sách được nghiên cứu?

Hầu hết các công ty về công nghệ không được đưa vào danh sách vì họ chưa đủ độ tuổi để cho thấy mô hình từ tốt đến vĩ đại. Chúng tôi yêu cầu công ty ít nhất phải hoạt động được 30 năm (15 năm kết quả tốt và 15 năm kết quả vĩ đại). Trong số những công ty về công nghệ có tuổi đời hơn 30 năm, không có công ty nào đáp ứng được mô hình nhảy vọt mà chúng tôi đề ra. Ví dụ như Intel, họ không có được 15 năm kết quả tốt; Intel từ thuở khai sinh đã là một công ty vĩ đại. Nếu cuộc nghiên cứu này được lặp lại trong 10 hay 20 năm nữa, tôi tin chắc là sẽ có công ty công nghệ cao được đưa vào danh sách nghiên cứu.

Hỏi: Từ Tốt đến Vĩ đại sẽ giúp được gì cho những công ty vốn đã vĩ đại?

Tôi đề nghị họ đọc cả hai quyển Từ Tốt đến Vĩ đại và Xây dựng để trường

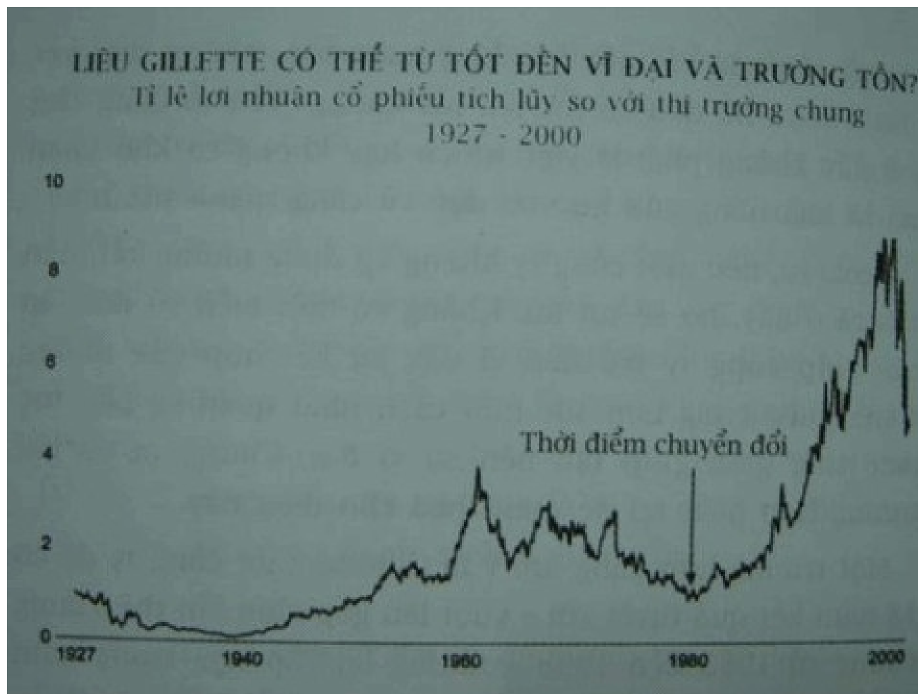
tồn để giúp họ hiểu thêm vì sao họ vĩ đại, từ đó tiếp tục thực hiện đúng hướng. Robert Burgelman, một trong những giáo sư tôi yêu thích tại trường Kinh doanh và trong cuộc sống, nếu không kể đến việc thất bại ngay từ đầu, chính là thành công mà k hông hiểu rõ ngay từ đầu tại sao bạn lại thành công.”

Hỏi: Ông sẽ giải thích như thế nào về những khó khăn mà các công ty nhảy vọt đang gặp phải?

Mọi công ty, dù cho có vĩ đại đến đâu, cũng phải trải qua những giai đoạn khó khăn. Không có một công ty vĩ đại và trường tồn nào có một quá khư hoàn hảo, không một vết nhơ. Tất cả họ đều có lúc lên lúc xuống. Yếu tố đáng chú ý ở đây không phải là việc họ có hay không có khó khăn mà là khả năng của họ vực dậy và càng mạnh mẽ hơn.

Ngoài ra, nếu một công ty không áp dụng những kết luận đưa ra ở đây, họ sẽ tụt lùi. Không có một biến số độc lập nào giúp công ty trở nên vĩ đại; sự kết hợp của những mảnh ghép cùng hợp sức một cách nhất quán và liên tục theo thời gian giúp tạo nên sự vĩ đại. Chúng ta có hai trường hợp hiện tại để minh họa cho điều này.

Một trường hợp đáng lưu ý là Gillette, một công ty đã có 18 năm kết quả tuyệt vời – vượt lên gấp chín lần thị trường chung từ 1980 đến 1998 – nhưng lại vấp ngã trong năm 1999. Chúng tôi tin rằng nguyên nhân chính của giai đoạn khó khăn này là Gillette cần phải có kỷ luật hơn nữa trong việc giữ giới hạn kinh doanh trong ba vòng tròn của Khái niệm con nhím. Một điều đáng lo ngại là đã có những ý kiến từ phía các nhà phân tích cho rằng Gillette cần phải thuê một Tổng giám đốc vào để tạo sự thay đổi. Nếu Gillette có thể chứng minh mình là một trường hợp công ty vĩ đại và trường tồn sẽ sút giảm đáng kể.



Một trường hợp đang gặp khó khăn khác là Nicor, trong giai đoạn cực thịnh vào năm 1994 đã đạt gấp 14 lần thị trường, và sau đó tụt giảm đáng kể khi họ phải trải qua những sóng gió lãnh đạo sau khi Ken Iverson về hưu. Người được Iverson chọn để kế nhiệm chỉ trụ lại được một thời gian ngắn, trước khi bị lật đổ bởi các âm mưu trong phòng họp. Một trong những người tham gia thiết kế vụ lật đổ này đã phát biểu trên tờ Charlotte News and Observer (1999) rằng Iverson đã không còn là một nhà lãnh đạo Cấp độ 5 khi ông về già và có những biểu hiện của Cấp độ 4 là chỉ chú trọng vào bản thân. Ông cho biết: “Trong thời hoàng kim của mình, Ken là một người vĩ đại, nhưng ông muốn lôi công ty theo mình xuống mồ.” Iverson thì lại đưa ra một thực trạng khác, cho rằng vấn đề chính là do ban lãnh đạo hiện tại muốn Nucor đa dạng hóa khỏi Khái niệm con nhím. Tờ News and Observer nhận xét: “Iverson chỉ lắc đầu, cho rằng chính nhờ không đa dạng hóa mà Nucor trở thành một công ty sản xuất thép tập trung ngay từ đầu.” Cho dù tình hình thực sự có là gì đi nữa – mất khái niệm lãnh đạo Cấp độ 5 hay là tách khỏi Khái niệm con nhím, hay cả hai – thì liệu Nucor có còn là công ty vĩ đại trong tương lai không, hiện nay rất khó nói.

Dẫu sao, cũng phải công nhận rằng đa số các công ty nhảy vọt vẫn đang hoạt động mạnh mẽ tại thời điểm quyển sách này ra đời. Bảy trong số mười một

công ty đến nay đã có hơn 20 năm kết quả phi thường kể từ thời điểm chuyển đổi, và con số trung bình cho tất cả các công ty trong nhóm này là 24 năm kết quả xuất sắc – một kỷ lục đáng ghi nhận.

Hỏi: Tại sao ông thừa nhận Philip Morris là một công ty vĩ đại trong khi họ bán thuốc lá?

Có lẽ không có công ty nào khiến nhiều người ghét như Philip Morris. Ngay cả khi một công ty thuốc lá được công nhận là vĩ đại thật sự (và nhiều người chắc chắn sẽ phản đối ngay), thì vẫn có nghi ngờ rằng liệu một công ty thuốc lá có trường tồn, trước thực trạng ngày càng có nhiều vụ kiện và bị xã hội cấm đoán. Trớ true thay, Philip Morris là công ty có quá trình hoạt động hiệu quả vượt bậc dài nhất tính từ thời điểm nhảy vọt – 34 năm – và là công ty duy nhất được đưa vào danh sách trong cả hai cuộc nghiên cứu (Từ Tốt đến Vĩ đại và Xây dựng để trường tồn). Kết quả này không phải là vì hoạt động trong một ngành công nghiệp có tỉ suất lợi nhuận cao nhờ bán sản phẩm cho người tiêu dùng bị nghiện. Philip Morris đã vượt qua tất cả những công ty thuốc lá khác, ngay cả công ty so sánh trực tiếp là R. J. Reynolds. Nhưng để Philip Morris vẫn có một tương lai khả dĩ đòi hỏi phải đối diện trực tiếp với sự thật phũ phàng về mối quan hệ giữa xã hội và thuốc lá cũng như quan niệm xã hội về ngành thuốc là. Phần lớn mọi người trong xã hội tin rằng mọi thành viên trong ngành thuốc lá đều đóng vai trò như nhau để thống nhất lừa đảo. Mọi người, đặc biệt là người Mỹ, có thể tha thứ rất nhiều tội lỗi, nhưng không bao giờ quên hay tha thứ cho những người lừa dối họ, cho dù điều này là công bằng hay không.

Nếu không kể đến thái độ riêng của mỗi người về ngành công nghiệp thuốc lá (ngay chính trong nhóm nghiên cứu cũng có nhiều ý kiến khác nhau và phát sinh nhiều cuộc tranh luận nảy lửa), thì việc đưa Philip Morris vào cả hai cuộc nghiên cứu rất có ích. Tôi nhận ra rằng vấn đề liên quan chặt chẽ đến hiệu suất không phải là nội dung giá trị công ty, mà chính là niềm tin vào những giá trị này mới quan trọng. Đây là một trong những kết luận mà tôi cảm thấy rất khó tiếp nhận, nhưng dữ liệu lại hoàn toàn thể hiện điều này. (Xem thêm chương ba trong quyển Xây dựng để trường tồn).

Hỏi: Liệu có khả năng một công ty có Khái niệm con nhím và một danh mục kinh doanh đa dạng?

Cuộc nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra rằng những công ty hay tập đoàn kinh doanh quá đa dạng hiếm khi tạo ra được kết quả tuyệt vời và bền vững. Một ngoại lệ rõ ràng là GE, nhưng chúng tôi có thể giải thích trường hợp này vì họ có một Khái niệm con nhím khác thường và tài tình có thể thống nhất các doanh nghiệp của họ. Điều gì GE có thể làm tốt nhất so với bất cứ công ty nào trên thế giới? Phát triển các giám đốc điều hành thượng hạng. Theo chúng tôi, đây chính là Khái niệm con nhím của GE. Vậy thì mẫu số kinh tế của GE là gì? Lợi nhuận trên mỗi nhà lãnh đạo tài năng. Hãy thử nghĩ theo hướng này: Bạn có hai cơ hội kinh doanh, cả hai đều có thể mang lại X triệu đôla lợi nhuận. Nhưng giả sử một cơ hội đò hỏi bạn phải dùng đến tài năng lãnh đạo gấp ba lần cơ hội kia để đạt cùng một số lợi nhuận. Cơ hội nào ít tiêu tốn tài năng lãnh đạo nhất sẽ phù hợp với Khái niệm con nhím, cơ hội còn lại thì không. Cuối cùng, điều gì khiến GE tự hào nhất? Có một đội ngũ lãnh đạo giỏi nhất trên thế giới. Đây mới chính là niềm đam mê thật sự của họ - hơn cả bóng đèn, động cơ máy bay, hay chương trình truyền hình. Khái niệm con nhím của GE, hình thành một cách hợp lý, cho phép các công ty thành viên hoạt động trong các ngành kinh doanh đa dạng nhưng vẫn giữ được mức độ tập trung vào điểm giao nhau của ba vòng tròn.

Hỏi: Vai trò của Hội đồng quản trị là gì trong quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại?

Thứ nhất, Hội đồng quản trị đóng vai trò quan trọng trong veiecj chọn người lãnh đạo Cấp độ 5. Sự bùng nổ tình trạng Hội đồng quản trị bị thuyết phục bởi những vị Tổng giám đốc uy lực, nhất là những người thuộc dạng “ngôi sao nhạc rock”, là một trong những xu hướng đáng lo ngại đối với sự bền vững lâu dài của doanh nghiệp. Hội đồng quản trị cần phải hiểu rõ về các tính cách của nhà lãnh đạo Cấp độ 5 và đưa những nhà lãnh đạo này vào vị trí trách nhiệm. Thứ hai, Hội đồng quản trị cần phải phân biệt giữa giá trị cổ phiếu và giá cổ phiếu. Hội đồng quản trị không có trách nhiệm với đa số những người đang nắm giữ cổ phiếu công ty tại một thời điểm, đó là những người mua bán

cổ phiếu theo thời; họ nên tập trung sức lực vào việc xây dựng công ty vĩ đại để tạo nên giá trị cổ phiếu cho những cổ đông thật sự. Quản lý cổ phiếu với tầm nhìn ngắn hạn dưới năm hay mười năm tạo ra sự lẫn lộn giữa giá và giá trị và thể hiện sự thiếu trách nhiệm với cổ đông. Để có cái nhìn tối ưu về vai trò của Hội đồng quản trị trong việc đưa công ty từ tốt đến vĩ đại, tôi khuyên bạn nên đọc quyển Resisting Hostile Takeovers của Rita Ricardo-Campbell (NXB Praeger, 1997). Bà Ricardo-Campbell là một thành viên Hội đồng quản trị của Gillette vào thời điểm Colman Mockler làm Tổng giám đốc; quyển sách kể lại chi tiết một Hội đồng quản trị có trách nhiệm đã đấu tranh như thế nào với vấn đề phức tạp và khó khăn giữa giá và giá trị.

Hỏi: Liệu những công ty công nghệ mới thành lập đang lên trong một thế giới thay đổi có thể thuê một nhà lãnh đạo Cấp độ 5?

Câu trả lời của tôi là hai chữ: John Morgridge. Ông Morgridge là một Tổng giám đốc chuyển đổi đã đưa một công ty nhỏ đang gặp khó khăn tại Bay Area thành một trong những công ty về công nghệ vĩ đại nhất trong thập niên qua. Trong khi bánh đà đang quay, người đàn ông khiêm tốn và gần như vô danh này đã bước vào sau cánh gà, nhường công ty lại cho một thế hệ lãnh đạo khác. Tôi không nghĩ là bạn đã từng nghe nói đến John Morgridge, nhưng tôi chắc bạn đã nghe nói đến công ty này. Đó là công ty Cisco Systems.

Hỏi: Làm sao ông thực hiện được kỷ luật về “con người đi trước” khi thị trường khan hiếm người tài?

Đầu tiên, ở những vị trí cấp cao trong công ty, bạn phải giữ kỷ luật không tuyển cho đến khi tìm được người phù hợp. Một bước gây hại nhiều nhất trong suốt quá trình từ tốt đến vĩ đại là đặt sai người vào các vị trí chủ chốt. Thứ hai, hãy nghĩ rộng về khái niệm “người phù hợp” và tập trung nhiều hơn vào các yếu tố tính cách hơn là kiến thức chuyên môn. Con người có thể học hỏi kỹ năng và thu thập kiến thức, nhưng họ không thể học được những yếu tố tính cách căn bản giúp họ trở nên phù hợp cho tổ chức. Thứ ba, và điều này rất quan trọng - hãy tranh thủ giai đoạn kinh tế khó khăn để tuyển những người tuyệt vời, ngay cả khi bạn chưa có một công việc cụ thể cho họ trong đầu. Một năm trước khi tôi viết ra những điều này, hầu như ai cũng than phiền

là không thể thu hút nhân tài từ các công ty công nghệ đang lên và các công ty về Internet. Giờ đây bong bóng đã vỡ, và hàng chục ngàn nhân tài đã bị mất việc. Các nhà lãnh đạo Cấp độ 5 sẽ thấy đây là một cơ hội tuyệt vời nhất trong hai thập niên qua - không phải là một cơ hội kinh doanh, mà là một cơ hội con người. Họ sẽ tận dụng giai đoạn này và tuyển thật nhiều nhân tài đến mức có thể rồi sau đó mới nghĩ ra sẽ làm gì với những nhân tài này.

Hỏi: Làm thế nào ông áp dụng kỷ luật "chỉ những người phù hợp trên chuyến xe và đưa người không phù hợp xuống xe" khi có những trường hợp rất khó đưa người không phù hợp xuống xe - ví dụ như trong các tổ chức giáo dục hay cơ quan công quyền?

Cùng một ý tưởng sẽ được áp dụng, nhưng thời gian thành công sẽ lâu hơn. Khoa y một trường nổi tiếng đã trải qua giai đoạn chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại trong hai thập niên 1960, 1970. Vị giám đốc khoa đã thay đổi toàn bộ đội ngũ giảng viên, và mất gần hai thập kỷ. Ông không thể đuổi việc những giáo sư thâm niên, nhưng ông có thể tuyển người phù hợp mỗi khi có vị trí trống, dần dần tạo ra một môi trường khiến những người không phù hợp thấy rất khó chịu và phải về hưu hoặc chuyển đi nơi khác. Ngoài ra, bạn cũng có thể áp dụng cơ chế Hội đồng để phục vụ việc này. (Xem chương 5). Đặt những người phù hợp vào những chiếc ghế hội đồng, và chỉ việc bỏ qua những người khác. Đúng là bạn vẫn phải mang theo những người không phù hợp, nhưng bạn đã hạn chế họ vào những chiếc ghế sau trên chuyến xe bằng cách không để họ tham gia vào Hội đồng.

Hỏi: Tôi là một doanh nhân trẻ đang điều hành một công ty nhỏ, những ý tưởng này sẽ áp dụng vào trường hợp của tôi như thế nào?

Một cách trực tiếp, Xem chương 9, tôi đã thảo luận về việc áp dụng các ý tưởng nhảy vọt trong bối cảnh công ty nhỏ và mới thành lập.

Hỏi: Tôi không phải là Tổng giám đốc. Tôi có thể làm gì với những kết luận này?

Nhiều thứ lắm. Câu trả lời tốt nhất tôi có thể đưa ra là hãy đọc lại toàn bộ câu chuyện ở cuối chương 9 về một huấn luyện viên đội chạy băng đồng ở trường

trung học.

Hỏi: Tôi nên bắt đầu từ đâu và như thế nào?

Trước hết, hãy làm quen với những kết luận. Hãy nhớ là không có một kết luận độc lập nào tạo nên được một tổ chức vĩ đại; bạn cần phải áp dụng tất cả các kết luận một cách nhất quán. Sau đó bạn bắt đầu theo thứ tự trong mô hình, từ “con người đi trước” và phát triển dần qua các phần chính khác. Đồng thời, hãy liên tục tự phát triển mình để đạt khả năng lãnh đạo Cấp độ 5. Trong quyển sách này tôi đã trình bày theo thứ tự đúng với những gì chúng tôi quan sát được ở các công ty; cấu trúc quyển sách chính là thể hiện các bước đi. Tôi chúc bạn may mắn trên chuyến hành trình từ tốt đến vĩ đại.

PHỤ LỤC 1.A.: QUÁ TRÌNH TUYỂN CHỌN CÔNG TY NHẢY VỌT

Thành viên Peter Van Genderen của nhóm nghiên cứu đóng vai trò rất quan trọng trong việc đề ra các tiêu chuẩn tuyển chọn và những phân tích tài chính cần thiết để có thể áp dụng các tiêu chuẩn và chọn lọc các công ty nhảy vọt.

Tiêu chuẩn tuyển chọn công ty nhảy vọt

1. Công ty cho thấy một mô hình bao gồm một giai đoạn kết quả tốt, chấm dứt bằng một điểm chuyển đổi, và sau đó chuyển sang giai đoạn kết quả vĩ đại. Chúng tôi định nghĩa kết quả tốt là lợi nhuận cổ phiếu tích lũy không cao hơn 1.25 lần so với thị trường chung trong khoảng thời gian 15 năm trước thời điểm chuyển đổi phải cao gấp ít nhất 3 lần so với thời gian 15 năm trước thời điểm chuyển đổi.

2. Mô hình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại phải là của riêng công ty, không phải là đặc trưng của toàn bộ ngành. Nói cách khác, công ty phải thể hiện mô hình chuyển đổi trong tương quan với thị trường và cả ngành mà họ đang kinh doanh.

3. Vào thời điểm chuyển đổi, công ty phải là một tổ chức đã có bề dày hoạt động, không phải là công ty mới thành lập. Điều này được định nghĩa là phải có ít nhất 25 năm hoạt động trước thời điểm chuyển đổi. Ngoài ra, công ty phải được cổ phần hóa và thông tin về lợi nhuận cổ phiếu phải được công bố ít nhất 10 năm trước thời điểm chuyển đổi.

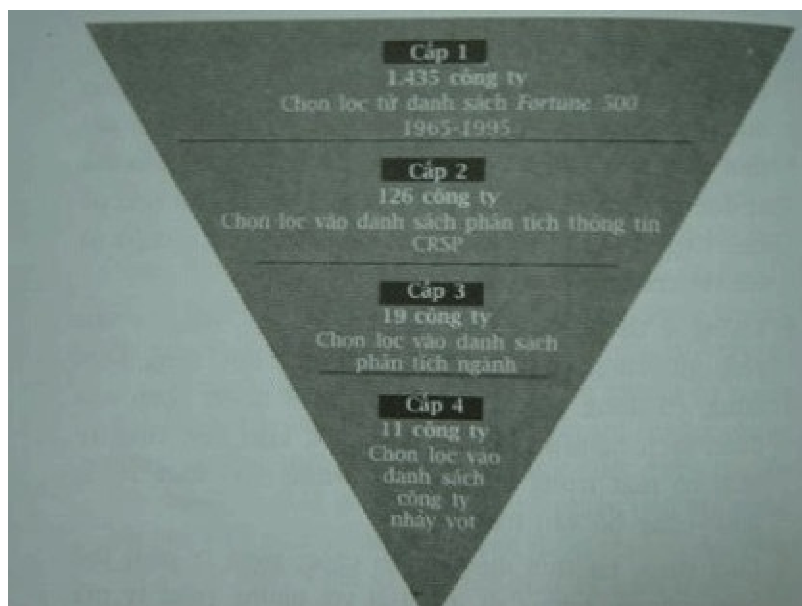
4. Thời điểm chuyển đổi phải diễn ra trước 1985 để chúng tôi có đủ dữ liệu đánh giá tính bền vững của việc chuyển đổi. Những cuộc chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại diễn ra sau thời điểm 1985 có thể thật sự là những cuộc chuyển đổi vĩ đại; tuy nhiên, chúng tôi sẽ không có đủ dữ liệu để tính toán tỉ lệ của lợi nhuận cổ phiếu tích lũy của họ so với thị trường chung.

5. Không lệ thuộc vào thời điểm chuyển đổi, công ty vẫn phải giữ vững vị trí một công ty độc lập, đang hoạt động, có đóng góp lớn tại thời điểm tuyển chọn vào danh sách nghiên cứu. Để thỏa điều kiện này, công ty phải có mặt trong danh sách Fortune 500 năm 1995 được công bố vào năm 1996.

6. Cuối cùng, tại thời điểm tuyển chọn, công ty phải thể hiện một xu hướng đi lên. Đối với những công ty mà T+15 kết thúc trước năm 1996, đồ thị lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với thị trường tính từ thời điểm chuyển đổi đến năm 1996 phải bằng hoặc cao hơn tỉ lệ 3.15 để thỏa điều kiện 1 cho giai đoạn T+15.

Quá trình tuyển chọn tốt đến vĩ đại.

Chúng tôi áp dụng một quy trình sàng lọc với những tiêu chuẩn ngày càng khắt khe hơn để tuyển chọn các công ty. Quy trình sàng lọc có 4 cấp phân tích:



Cấp 1: Từ thế giới kinh doanh đến 1,435 công ty

Chúng tôi chọn bắt đầu quá trình tuyển chọn với một danh sách những công ty xuất hiện trong bảng xếp hạng Fortune những công ty cổ phần lớn nhất nước Mỹ, tính từ 1965, khi bảng danh sách này mới trình làng. Danh sách ban đầu của chúng tôi bao gồm tất cả những công ty nào xuất hiện trong năm

1965, 1975, 1985, 1995. Tổng cộng có 1.435 công ty. Nhiều người biết đến bảng xếp hạng của Fortune như là Fortune 500, mặc dù số lượng công ty liệt kê trong đây có khi lên đến hàng ngàn vì thỉnh thoảng Fortune cũng thay đổi số lượng và cấu trúc bảng danh sách. Với vai trò tạo nền cho cuộc nghiên cứu, bảng xếp hạng các công ty có bề dày hoạt động tính đến thời điểm chuyển đổi. Thứ hai, tất cả những công ty trong danh sách này đều là công ty cổ phần, điều này cho phép chúng tôi sử dụng dữ liệu lợi nhuận cổ phiếu tích lũy làm nền tảng cho việc phân loại và phân tích. Những công ty tư nhân không cần phải thỏa các tiêu chuẩn về kế toán và cung cấp thông tin, vì vậy không thể so sánh ngang hàng và trực tiếp về kết quả hoạt động. Việc chỉ giới hạn trong số những công ty có mặt trong danh sách Fortune 500 có một điểm bất lợi khá rõ: Cuộc nghiên cứu của chúng tôi bị giới hạn trong số những công ty trên đất Mỹ mà thôi. Tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy một quy trình tuyển chọn nghiên cứu khác – được hỗ trợ bởi việc các công ty cổ phần của Mỹ phải cùng tuân thủ một nguyên tắc kế toán – hoàn toàn vượt xa những ưu thế mà một danh sách dữ liệu quốc tế mang lại.

Cấp 2: Từ 1.435 công ty còn 126 công ty

Bước tiếp theo là sử dụng dữ liệu từ Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán tại Đại học Chicago (CRSP) để tuyển chọn lần cuối các công ty nhảy vọt. Tuy nhiên, chúng tôi cần một phương pháp để giảm thiểu số lượng công ty đến một mức chấp nhận được. Chúng tôi sử dụng dữ liệu tỉ lệ lợi nhuận cổ phiếu được Fortune công bố để cắt giảm danh sách ứng viên. Fortune đã tính toán tỉ lệ lợi nhuận trong vòng 10 năm cho mỗi công ty có tên trong danh sách tính từ 1965. Với dữ liệu này, chúng tôi đã cắt giảm từ 1.435 công ty xuống còn 126. Chúng tôi tuyển chọn những công ty có tỉ lệ lợi nhuận khá cao so với mức trung bình trong những khoảng thời gian 1985-1996. 1975-1995, và 1965-1995. Chúng tôi cũng tìm kiếm những công ty thể hiện một mô hình lợi nhuận cao hơn trung bình đến sau một giai đoạn lợi nhuận bằng hoặc thấp hơn trung bình. Cụ thể hơn, 126 công ty được tuyển chọn đã phải vượt qua ít nhất 1 bài kiểm tra trong số 4 bài sau:

Bài kiểm tra 1: Lợi nhuận hàng năm tích lũy trong khoảng thời gian 1985-

1995 vượt quá lợi nhuận gộp hàng năm trung bình của các công ty trong danh sách Công nghiệp và Dịch vụ Fortune trong cùng thời gian là 30% (nghĩa là, tổng lợi nhuận vượt vượt quá lợi nhuận trung bình 1.3 lần), và công ty thể hiện mức hiệu suất bằng hoặc dưới trung bình trong hai thập niên trước đó (1965-1985).

Bài kiểm tra 2: Lợi nhuận hàng năm tích lũy trong khoảng thời gian 1975-1995 vượt quá lợi nhuận gộp hàng năm trung bình của các công ty trong danh sách Công nghiệp và Dịch vụ Fortune trong cùng thời gian là 30% (nghĩa là, tổng lợi nhuận vượt vượt quá lợi nhuận trung bình 1.3 lần), và công ty thể hiện mức hiệu suất bằng hoặc dưới trong bình trong một thập niên trước đó (1965-1975).

Bài kiểm tra 3: Lợi nhuận hàng năm tích lũy trong khoảng thời gian 1965-1995 vượt quá lợi nhuận gộp hàng năm trung bình của các công ty trong danh sách Công nghiệp và Dịch vụ Fortune trong cùng thời gian là 30% (nghĩa là, tổng lợi nhuận vượt vượt quá lợi nhuận trung bình 1.3 lần). Danh sách của Fortune không thể hiện lợi nhuận trong vòng 10 năm trước 1965, do đó chúng tôi quyết định giữ lại toàn bộ những công ty có hiệu suất hoạt động cao trong suốt ba thập niên ở danh sách ban đầu này.

Bài kiểm tra 4: Những công ty thành lập sau 1970 và có tổng lợi nhuận trong giai đoạn 1985-1995 và 1975-1995 vượt quá lợi nhuận trung bình của các công ty trong danh sách Công nghiệp và dịch vụ Fortune trong cùng thời gian là 30% (nghĩa là, tổng lợi nhuận vượt vượt quá lợi nhuận trung bình 1.3 lần) nhưng không thỏa điều kiện trên do Fortune không thể hiện thông tin trong những thập niên trước đó. Điều này cho phép chúng tôi xem xét cẩn thận bất cứ công ty nào hoạt động hiệu quả trong những thập niên sau nhưng không xuất hiện trong các danh sách trước đó của Fortune. Giới hạn 1970 cũng cho phép chúng tôi xác định và loại bỏ bất cứ công ty nào có lịch sử quá ngắn không thể là một công ty chuyển đổi hợp lý.

Cấp 3: Từ 126 công ty còn 19 công ty

Dựa vào dữ liệu của Trung tâm Nghiên cứu Giá chứng khoán tại Đại học

Chicago (CRSP), chúng tôi phân tích lợi nhuận cổ phiếu tích lũy của từng ứng viên so với thị trường chung, để tìm mô hình từ tốt đến vĩ đại. Bất cứ công ty nào thỏa một trong các tiêu chí loại bỏ sẽ bị loại khỏi danh sách.

Tiêu chí loại bỏ cấp 3

Bất cứ công ty nào thỏa một trong những tiêu chí loại bỏ sau đều bị loại cả

Các thuật ngữ dùng trong tiêu chí loại bỏ cấp 3

Năm T: Là năm chúng tôi xác định thời điểm kết quả hoạt động bắt đầu xu hướng đi lên – năm chuyển đổi, dựa trên lúc lợi nhuận cổ phiếu thật sự cho thấy một bước chuyển đổi theo hướng đi lên.

Giai đoạn X: Khoảng thời gian kết quả tốt có thể nhìn thấy được so với thị trường ngay trước thời điểm T.

Giai đoạn Y: Khoảng thời gian vượt bậc so với thị trường chung ngay sau năm T.

Tiêu chí 1: Công ty thể hiện một xu hướng đi lên so với thị trường trong suốt thời gian dữ liệu CRSP – không có giai đoạn X.

Tiêu chí 2: Công ty thể hiện một quá trình tiến triển từ ngang bằng và dần dần vượt lên so với thị trường. Không có một sự chuyển đổi rõ ràng sang giai đoạn kết quả phi thường.

Tiêu chí 3: Công ty thể hiện một bước chuyển đổi, nhưng giai đoạn X ngắn hơn 10 năm. Nói cách khác, dữ liệu hoạt động trước thời điểm chuyển đổi không đủ dài để xác định đây là m6ọt bước chuyển đổi căn bản. Trong một số trường hợp, có thể công ty có nhiều năm hoạt động hơn giai đoạn X trước năm T, nhưng do cổ phiếu chỉ mới được giao dịch trên NASDAQ, NYSE, hay AMEX trong giai đoạn X mà thôi; vì vậy dữ liệu không có đủ để tính toán cho giai đoạn X.

Tiêu chí 4: Công ty thể hiện một bước chuyển đổi từ kết quả tồi tệ sang kết quả trung bình so với thị trường. Nói cách khác, chúng tôi cũng loại bỏ những trường hợp xoay chuyển tình thế kiểu cổ điển, nghĩa là công ty thoát ra khỏi xu hướng đi xuống và có quỹ đạo song song với thị trường chung.

Tiêu chí 5: Công ty thể hiện bước chuyển đổi, nhưng sau năm 1985. Những trường hợp chuyển đổi sau năm 1985 có thể là những trường hợp đủ tiêu chuẩn. Tuy nhiên, đến thời điểm chúng tôi kết thúc cuộc nghiên cứu, chúng tôi không thể xác định liệu tỉ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy của họ trong 15 năm so với thị trường có đáp ứng tiêu chuẩn 3:1 hay không.

Tiêu chí 6: Công ty thể hiện bước chuyển đổi sang giai đoạn kết quả tăng cao, nhưng sự tăng trưởng này không bền vững. Sau giai đoạn tăng cao dần, họ quay lại mức trung bình hay sụt giảm so với thị trường vào thời điểm chúng tôi thực hiện cuộc tuyển chọn.

Tiêu chí 7: Công ty thể hiện một mô hình lợi nhuận quá bấp bênh – với những đường lên xuống biên độ cao – và không thể hiện rõ giai đoạn X, giai đoạn Y, hay năm T.

Tiêu chí 8: Dữ liệu CRSP không thể hiện trước năm 1975, do đó không thể xác định được giai đoạn X.

Tiêu chí 9: Công ty thể hiện một mô hình chuyển đổi, nhưng đồi thời trước giai đoạn X, công ty cũng đã có một giai đoạn hiệu suất phi thường, chứng tỏ rằng đây là một công ty vĩ đại tạm thời gặp khó khăn, chứ không phải là một công ty tốt hay tầm thường đi lên vĩ đại. Một ví dụ kinh điển là Walt Disney.

Tiêu chí 10: Công ty bị mua lại, hoặc sát nhập, hoặc không được xem là một công ty độc lập vào thời điểm thực hiện bước phân tích cấp 3.

Tiêu chí 11: Công ty thể hiện bước chuyển đổi vừa phải, và không đạt được mức gấp 3 lần thị trường.

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH CẤP 3

Công ty còn lại sau cấp 2	Kết quả sau cấp 3
1. AFLAC, Inc.	Loại, tiêu chí 3
2. AMP, Inc.	Loại, tiêu chí 6

3. Abbott Lab	Chấp nhận qua cấp 4
4. Albertson’s, Inc.	Loại, tiêu chí 1
5. Alco Standard, Corp.	Loại, tiêu chí 3
6. Allegheny Teledyne, Inc.	Loại, tiêu chí 6
7. ALLTEL Corp.	Loại, tiêu chí 2
8. American Express Co.	Loại, tiêu chí 6, 7
9. American Stores Co.	Loại, tiêu chí 6
10. Anheuse-Busch Companies, Inc.	Loại, tiêu chí 2
11. Applied Materials, Inc.	Loại, tiêu chí 5
12. Archer Daniels Midland Co.	Loại, tiêu chí 6
13. Automatic Data Processing	Loại, tiêu chí 1
14. BANC ONE Corp.	Loại, tiêu chí 6
15. Bank of New York, Inc.	Loại, tiêu chí 2

16. Barnett Banks	Loại, tiêu chí 3, 6
17. Berkshire Hathaway, Inc.	Loại, tiêu chí 1
18. Boeing Co.	Loại, tiêu chí 1
19. Browning-Ferris Industries	Loại, tiêu chí 3
20. Campbell Soup Co.	Loại, tiêu chí 2
21. Cardinal Health	Loại, tiêu chí 8
22. Chrysler	Loại, tiêu chí 6
23. Circuit City Stores, Inc.	Chấp nhận qua cấp 4
24. Coca-cola Co.	Chấp nhận qua cấp 4
25. Colgate-Palmolive Co.	Loại, tiêu chí 11
26. Comerica, Inc.	Loại, tiêu chí 3
27. Computer Associates	Loại, tiêu chí 8

28. Computer Sciences Corp.	Loại, tiêu chí 6, 7
29. ConAgra, Inc.	Loại, tiêu chí 3
30. Conseco	Loại, tiêu chí 8
31. CPC International (sau này là Bestfoods)	Chấp nhận qua cấp 4
32. CSX	Loại, tiêu chí 8
33. Dean Foods Co.	Loại, tiêu chí 7
34. Dillard’s	Loại, tiêu chí 6
35. Dover Corp.	Loại, tiêu chí 3, 6
36. DuPont	Loại, tiêu chí 11
37. Engelhard Corp.	Loại, tiêu chí 2
38. FMC Corp.	Loại, tiêu chí 7
39. Federal National Mortgate Assn.	Chấp nhận qua cấp 4
40. first Interstate Bancorp	Loại, tiêu chí 2

41. First Union Corp.	Loại, tiêu chí 3, 6
42. Fleet Financial Group, Inc.	Loại, tiêu chí 6
43. Fleetwood Enterprise, Inc.	Loại, tiêu chí 7
44. Foster Wheeler Corp.	Loại, tiêu chí 6
45. GPU, Inc.	Loại, tiêu chí 2
46. The Gap, Inc.	Loại, tiêu chí 8
47. GEICO	Loại, tiêu chí 10
48. General Dynamics Corp.	Loại, tiêu chí 7
49. General Electric Co.	Loại, tiêu chí 5, 11
50. General Mills, Inc.	Chấp nhận qua cấp 4
51. General Re Corp.	Loại, tiêu chí 2
52. Giant Foods, Inc.	Loại, tiêu chí 6

53. Gellette Co.	Chấp nhận qua cấp 4
54. Golden West Financial Corp.	Loại, tiêu chí 3
55. Hasbro, Inc.	Loại, tiêu chí 6
56. Heinz, J.J. Co.	Chấp nhận qua cấp 4
57. Hershley Foods Corp.	Chấp nhận qua cấp 4
58. Hewlett-Packard Co.	Loại, tiêu chí 7
59. Humana, Inc.	Loại, tiêu chí 3, 6
60. Illinois Tool Works, Inc.	Loại, tiêu chí 2
61. Intel Corp.	Loại, tiêu chí 1
62. Johnson & Johnson	Loại, tiêu chí 6, 7
63. Johnson Controls, Inc.	Loại, tiêu chí 6
64. Kellogg Co.	Chấp nhận qua

	cấp 4
65. Kelly Services, Inc.	Loại, tiêu chí 3, 6
66. KeyCorp	Loại, tiêu chí 3
67. Kimberly-Clark Corp.	Chấp nhận qua cấp 4
68. Kroger Co.	Chấp nhận qua cấp 4
69. Eli Lilly and Co.	Loại, tiêu chí 2
70. Loews Corp.	Loại, tiêu chí 3, 6
71. Loral Corp.	Loại, tiêu chí 7
72. Lowe’s Companies, Inc.	Loại, tiêu chí 2
73. MCI Communications Corp.	Loại, tiêu chí 7
74. Mapco, Inc.	Loại, tiêu chí 3, 6
75. Masco Corp.	Loại, tiêu chí 3. 6

76. Mattel	Loại, tiêu chí 3. 6
77. McDonald’s Corp.	Loại, tiêu chí 7
78. Melville	Loại, tiêu chí 10
79. Merck & Co., Inc.	Loại, tiêu chí 1
80. Mobil Corp.	Loại, tiêu chí 2
81. Monsanto Co.	Loại, tiêu chí 4, 5
82. Motorola, Inc.	Loại, tiêu chí 1
83. Newell Co.	Loại, tiêu chí 3, 6
84. Nike, Inc.	Loại, tiêu chí 1, 7
85. Norwest Corp.	Loại, tiêu chí 5
86. Nucor Corp.	Chấp nhận qua cấp 4
87. Olsen Corp.	Loại, tiêu chí 1, 7
88. Owens-Corning	Loại, tiêu chí 2

89. PACCAR, Inc.	Loại, tiêu chí 2
90. PacifiCare Health Systems	Loại, tiêu chí 8
91. Pepsico, Inc.	Chấp nhận qua cấp 4
92. Pfizer, Inc.	Loại, tiêu chí 1
93. Phelps Dodge Corp.	Loại, tiêu chí 2
94. Philip Morris Companies, Inc.	Chấp nhận qua cấp 4
95. Pitney Bowers, Inc.	Chấp nhận qua cấp 4
96. Procter & Gamble Co.	Loại, tiêu chí 2, 5
97. Progressive Co.	Loại, tiêu chí 1, 3
98. Raytheon Co.	Loại, tiêu chí 6
99. Reebok	Loại, tiêu chí 8
100. Republic New York	Loại, tiêu chí 3, 6

101. Rockwell International Corp.	Loại, tiêu chí 3, 6
102. SCI Systems, Inc.	Loại, tiêu chí 7
103. SAFECO Corp.	Loại, tiêu chí 2
104. Sara Lee Corp.	Chấp nhận qua cấp 4
105. Schering-Plough Corp.	Loại, tiêu chí 7
106. ServiceMaster Co.	Loại, tiêu chí 7
107. Shaw Industries, Inc.	Loại, tiêu chí 3, 6
108. Sonoco Products Co.	Loại, tiêu chí 3, 6
109. Southwest Airlines Co.	Loại, tiêu chí 1
110. State Street Boston Corp.	Loại, tiêu chí 3
111. Sun Trust Banks	Loại, tiêu chí 8
112. SYSCO Corp.	Loại, tiêu chí 3, 6

113. Tandy Corp.	Loại, tiêu chí 3
114. Tele-Communications, Inc.	Loại, tiêu chí 3, 6
115. Turner Broadcasting	Loại, tiêu chí 8
116. Tyco Internations, Ltd.	Loại, tiêu chí 2, 6
117. Tyson Goods, Inc.	Loại, tiêu chí 1, 3
118. Union Carbide Corp.	Loại, tiêu chí 6
119. U.S. Bancorp	Loại, tiêu chí 2
120. VF Corp.	Loại, tiêu chí 6
121. Wal-Mark Stores, Inc.	Loại, tiêu chí 1
122. Walgreens Co.	Chấp nhận qua cấp 4
123. Walt Disney	Loại, tiêu chí 9
124. Warner-Lambert Co.	Loại, tiêu chí 6, 7
125. Wells Fargo & co.	Chấp nhận qua

cấp 4

126. Winn-Dixie Stores, Inc. Loại, tiêu chí 7

Cấp 4: Từ 19 công ty còn lại 11 công ty nhảy vọt

Chúng tôi muốn tìm kiếm những công ty thực hiện việc chuyển đổi, chứ không phải là ngành chuyển đổi; nếu chỉ đơn giản là rơi vào đúng ngành, đúng thời điểm thì chưa đủ điều kiện cho cuộc nghiên cứu này. Để tách rời bước chuyển đổi của ngành khỏi bước chuyển đổi của công ty, chúng tôi quyết định lặp lại quá trình phân tích CRSP cho 19 công ty đã được chọn, nhưng lần này là so sánh với chỉ số tổng hợp ngành thay vì chỉ số chứng khoán thị trường chung. Những công ty nào thể hiện bước chuyển đổi trong tương quan với ngành sẽ được tuyển chọn vào danh sách cuối cùng.

Đối với mỗi công ty trong số 19 công ty, chúng tôi xem lại chỉ số tổng hợp ngành S&P và tạo nên một danh sách các công ty vào thời điểm chuyển đổi (trong vòng 5 năm). Sau đó chúng tôi xem xét dữ liệu về lợi nhuận cổ phiếu CRSP của tất cả các công ty trong danh sách tổng hợp ngày. Nếu một công ty kinh doanh trong nhiều ngành khác nhau, chúng tôi sẽ xem xét riêng biệt hai ngành chính. Sau đó chúng tôi tính ra được chỉ số lợi nhuận cổ phiếu tích lũy cho ngành và đặt công ty chuyển đổi vào trong đồ thị này. Điều này cho phép chúng tôi xác định và loại bỏ khỏi cuộc nghiên cứu những công ty không thể hiện được mô hình chuyển đổi tương quan với ngành.

Sau giai đoạn phân tích ngành, chúng tôi đã loại bỏ 8 công ty. Sara Lee, Heinz, Hershley, Kellogg, CPC, và General Mills thể hiện một bước chuyển đổi đi lên rất cao so với thị trường chung trong năm 1980, nhưng không công ty nào trong số này thể hiện bước chuyển đổi so với ngành công nghiệp thực phẩm. Coca-cola và Pepsico thể hiện bước chuyển đổi đi lên ngoạn mục so với thị trường chung vào 1960 và 1980, nhưng cả hai không thể hiện bước chuyển đổi so với ngành công nghiệp giải khát. Vì vậy, chúng tôi có trong tay 11 công ty đã vượt qua 4 bước phân tích. (Ghi chú: tại thời điểm tuyển chọn

ban đầu cho cuộc nghiên cứu, ba công ty không thỏa điều kiện dữ liệu 15 năm – Circuit City, Fannie Mae, Wells Fargo. Chúng tôi tiếp tục theo dõi dữ liệu cho đến khi họ đạt đủ T+15 năm, để bảo đảm họ thỏa điều kiện “cao hơn thị trường 3 lần

trong vòng 15 năm”. Cả ba đều đạt, và vẫn được giữ trong danh sách).

PHỤ LỤC 1.B: TUYỂN CHỌN CÔNG TY SO SÁNH TRỰC TIẾP

Quy trình tuyển chọn công ty so sánh trực tiếp

Mục đích của việc phân tích các công ty so sánh trực tiếp là nhằm tạo ra một "thí nghiệm có chủ đích về mặt lịch sử gần với thực tế nhất". Ý tưởng khá đơn giản: Bằng cách tìm ra những công ty có cùng thâm niên, cùng có chung những cơ hội, chung ngành kinh doanh, chung một quá trình thành công như các công ty nhảy vọt vào thời điểm chuyển đổi, chúng tôi có thể phân tích so sánh trực tiếp để tìm ra những biến số khác biệt thúc đẩy quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại. Mục tiêu của chúng tôi là tìm ra những công ty đáng lẽ đã có thể đạt được những gì tương tự như công ty nhảy vọt, nhưng cuối cùng lại không, rồi từ đó chúng tôi đặt câu hỏi: "Điểm khác biệt là gì?" Chúng tôi cũng thực hiện một quy trình tuyển chọn có hệ thống và cho điểm tất cả các công ty so sánh tương ứng với mỗi công ty nhảy vọt. Quy trình này có 6 tiêu chuẩn sau:

Tương tự về kinh doanh: Tại thời điểm chuyển đổi, công ty so sánh có cùng sản phẩm hay dịch vụ như công ty nhảy vọt.

Tương tự về tầm cỡ. Tại thời điểm chuyển đổi, công ty so sánh có cùng tầm cỡ như công ty nhảy vọt. Chúng tôi áp dụng nhất quán một ma trận điểm dựa trên tỉ lệ doanh thu của công ty so sánh và công ty nhảy vọt vào thời điểm chuyển đổi.

Tương tự về thâm niên: Công ty so sánh cũng hoạt động trong cùng khoảng thời gian với công ty nhảy vọt. Chúng tôi cũng áp dụng nhất quán một số ma trận điểm dựa trên tỉ lệ thâm niên giữa công ty so sánh và công ty nhảy vọt.

Tương tự về giá trị cổ phiếu: Lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với thị trường chung của công ty so sánh gần như tương tự với công ty nhảy vọt tính đến

thời điểm chuyển đổi. Tại thời điểm này, đồ thị của 2 công ty bắt đầu tách ra, với công ty nhảy vọt vượt lên so với công ty so sánh từ đây.

Thành công hơn Tại thời điểm chuyển đổi, công ty so sánh phải được đánh giá là thành công hơn công ty nhảy vọt – lớn hơn và có lợi nhuận cao hơn, có vị thế vững chắc hơn trên thị trường, và có danh tiếng hơn. Đây là một bài trắc nghiệm khó khăn, với lợi thế không nghiêng về cho các công ty nhảy vọt.

Giá trị bề ngoài: Điều này bao gồm 2 yếu tố: (1) Công ty so sánh phải tương tự về ngành kinh doanh vào thời điểm được chọn vào cuộc nghiên cứu, và (2) công ty so sánh phải kém hơn công ty nhảy vọt về mặt thành công tại thời điểm được chọn vào cuộc nghiên cứu.

Như vậy hai tiêu chuẩn thành công hơn và giá trị bề ngoài gắn liền với nhau: Thành công hơn bảo đảm rằng công ty so sánh mạnh hơn công ty nhảy vọt tại thời điểm chuyển đổi, nhưng lại yếu hơn công ty nhảy vọt tại thời điểm được chọn làm mốc so sánh.

Chúng tôi cho điểm các công ty so sánh dựa trên mỗi yếu tố trên theo thang điểm 4:

4= Công ty so sánh thể hiện hoàn toàn đúng như tiêu chuẩn – không có vấn đề gì.

3= Công ty so sánh thể hiện đúng như tiêu chuẩn – có một số vấn đề tuy không đáng kể nhưng cũng đủ để ngăn nó không được điểm 4.

2= Công ty so sánh thể hiện không đúng như tiêu chuẩn – có những vấn đề khá lớn.

1= Công ty so sánh hoàn toàn không thể hiện như tiêu chuẩn.

Bảng sau đây liệt kê tất cả các công ty so sánh tương ứng với mỗi công ty nhảy vọt và điểm trung bình của họ dựa trên sáu tiêu chuẩn. Công ty được chọn là công ty so sánh trực tiếp là công ty có số điểm cao nhất.

Upjohn	4.00

Richardson-Merrill	3.25
G.D.Searle & Co.	3.00
Sterling Drugs	2.83
Schering-Plough	2.70
Bristol-Meyers	2.67
USX	2.92
National Steel Corporation	2.60
Florida Steel	2.50
Northwestern Stell and Wire Co.	2.40
The Interlake Corporation	2.00
Allegheny Teledyne	1.83
Republic Stell Corporation	1.75
Lykes Corporation	1.60
Wheeling	1.50

Inland được điểm cao hơn trong tiêu chuẩn về thâm niên. Bethlehem được điểm cao hơn trong tiêu chuẩn thành công hơn và giá trị bề ngoài; vì vậy chúng tôi chọn Bethlehem khi cả hai có tổng điểm bằng nhau.

Philip Morris

R.J. Reynolds Tobacco	3.50
American Tobaco	3.40
Liggett Group, Inc.	3.25
Lorillard Industries	3.20

Pitney Bowes

Addressograph-Multigraph	3.42
Burroughs (now Unisys)	2.83
Smith-Corona	2.58
Xerox	2.33
NCR	2.25

IBM	2.00
Cotrol Data	1.33
Eckerd	3.42
Revco D.S.,Inc.	2.67
Rite Aid Corporation	2.17

Wells Fargo

Bank of America	3.33
First Chicago	3.17
NationsBank	3.17
Mellon	3.00
Continental Illinois	3.00
Bank of Boston	2.83
First Interstate	2.25
Norwest	2.17

First Pennsylvania	2.00
Interfirst	1.75

PHỤ LỤC 1.C

CÁC CÔNG TY NGẮN NGÀY

Công ty ngắn ngày	Số năm đạt kết quả cao	Tỉ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với thị trường trong 10 năm tiếp theo*	Tỉ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với thị trường trong 10 năm tiếp theo **
Burroughs	10.08	13.76	0.21
Chrysler	5.67	10.54	0.69
Harris	6.42	6.63	0.16
Hasbro	6.33	35.00	0.63
Rubbermaid	10.83	6.97	0.31 (i)
Teledyne	9.42	17.95	0.22

Số trung vị ***	7.92	12.15	0.26
Trung bình	8.125	15.14	0.37
TB các công ty nhảy vọt trong cùng giai đoạn		4.91 (ii)	2.02 (iii)

(*) Đây là số năm tính từ thời điểm chuyển đổi đi lên đến lúc đạt đỉnh, tức là lúc các công ty ngắn ngày bắt đầu tụt giảm so với thị trường.

(**) Khi tỉ lệ này dưới 1.0, điều này có nghĩa là giá trị bị giảm so với thị trường. Ví dụ, nếu tỉ lệ là 0.02, thì với mỗi đô ban đầu tư vào công ty này, bạn lỗ mất 80% so với những gì bạn thu được nếu bạn đem đồng đô này đầu tư vào thị trường chung trong cùng khoảng thời gian.

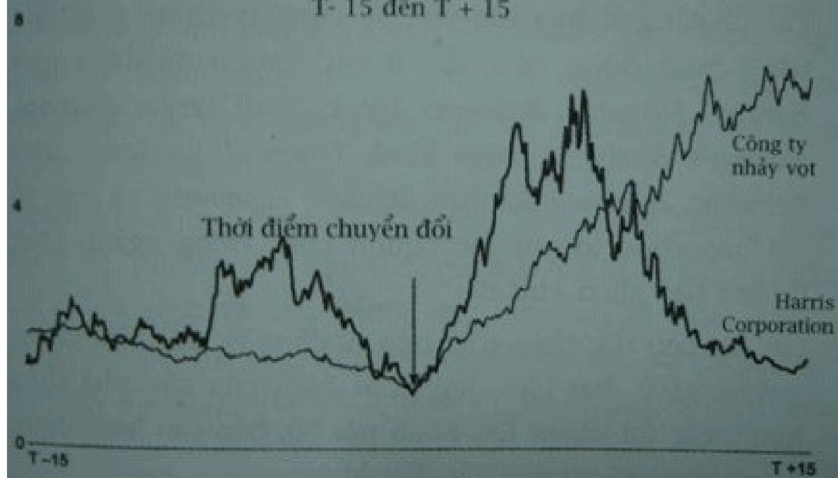
(***) Số trung vị là trị số lượng biến của đơn vị đứng ở vị trí giữa trong dãy số.

(i) Dữ liệu của Rubbermaid chỉ có 7.17 năm sau khi đạt đỉnh, do công ty bị mua lại.

(ii) Số này được tính như sau: Đối với mỗi công ty nhảy vọt, tính tỉ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với thị trường từ thời điểm chuyển đổi đến lúc đạt 8.125 năm (8.125 là chu kỳ tăng trường trung bình của các công ty ngắn ngày), sau đó tính giá trị trung bình của các công ty ngắn ngày), sau đó tính giá trị trung bình của cả 11 công ty nhảy vọt tại thời điểm T+8.125. (Đầu tư 1 đồng vào thị trường và vào công ty tại thời điểm chuyển đổi và thu lại vào thời điểm T+8.125).

(iii) Đối với mỗi công ty nhảy vọt, tính tỉ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với thị trường trong khoảng thời gian từ T+8.125 đến T+18.125, và lấy số trung bình cho cả 11 công ty tại thời điểm T+18.125. (Đầu tư 1 đồng vào thị trường và vào công ty tại thời điểm T+8.125 và thu lại vào thời điểm T+18.125). Nếu dữ liệu về công ty kết thúc trước T+18.125, chúng tôi dùng con số cuối cùng làm số trung bình. Đối với Wells Fargo, chúng tôi dùng con số cuối cùng trước khi sát nhập với Norwest vào năm 1998 (30-10-1998).

Sơ đồ sau thể hiện mô hình kinh điển của các công ty ngắn ngày


HARRIS CORPORATION,
MỘT TRƯỜNG HỢP CÔNG TY NGẮN NGÀY KINH ĐIỂN
Tỉ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so với thị trường chung
T- 15 đến T + 15
8
4
0
Thời điểm chuyển đổi
Công ty
nhảy vọt
Harris
Corporation
T -15
T +15

PHỤ LỤC 1.D: TỔNG QUAN VỀ CÁC BƯỚC NGHIÊN CỨU

Một khi 28 công ty đã được tuyển chọn (11 công ty nhảy vọt, 11 công ty so sánh trực tiếp, 6 công ty ngắn ngày), các bước phân tích sau đã được nhóm nghiên cứu thực hiện.

MÃ HÓA CÁC TÀI LIỆU VỀ CÔNG TY

Đối với mỗi công ty, một thành viên trong nhóm sẽ đi tìm và thu thập tất cả các bài báo hay tài liệu đã được xuất bản về công ty này, bao gồm:

1.Tất cả các bài báo lớn viết về công ty trong suốt quá trình hoạt động của nó, từ các nguồn đa dạng như Forbes, Fortune, Business Week, Wall street Journal, Nation’s Business, New York Times, US News, New Republic, Harvard Business Review, Economist và một số bài báo chọn lọc từ các nguồn khác trong ngành kinh doanh hay theo chủ đề.

2.Các tài liệu thu thập trực tiếp từ công ty, đặc biệt là các quyển sách, bài báo, bài phát biểu của các nhà điều hành, các ấn phẩm lưu hành nội bộ, báo cáo hoạt động hàng năm, và những tài liệu khác.

3.Những quyển sách viết về ngành kinh doanh, về công ty, hay về nhà lãnh đạo của công ty được xuất bản bởi chính công ty hay của một nhà quan sát bên ngoài.

4.Các tình huống kinh doanh hay bản phân tích ngành được thảo luận trong chương trình học.

5.Các tài liệu tham khảo trong ngành như Từ điển Tiểu Sử các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Mỹ, Từ điển thế giới về lịch sử hoạt động công ty, Cẩm nang các công ty của Hoover, Sự phát triển các ngành kinh doanh trên nước Mỹ, và các nguồn tương tự.

6.Các báo cáo thường niên, các bản báo cáo lãnh đạo, báo cáo của các nhà phân tích, hay bất cứ tài liệu nào liên quan đến công ty, đặc biệt là trong giai đoạn chuyển đổi. Sau đó đối với mỗi công ty, các nhà nghiên cứu sẽ mã hóa tất cả các thông tin thành một "tài liệu mã", được sắp xếp theo các danh mục sau, và được bắt đầu từ lúc công ty thành lập đến ngày nay:

Danh mục mã hóa 1: Quá trình thành lập: những mục thuộc về "phần cứng" như cấu trúc tổ chức doanh nghiệp, các chính sách và đường lối, các hệ thống, cơ chế khen thưởng, cơ cấu sở hữu.

Danh mục mã hóa 2: Các yếu tố xã hội: những mục thuộc về "phần mềm" như thói quen văn hóa doanh nghiệp, các chính sách về con người, các quy tắc, lễ nghi, huyền thoại hay những câu chuyện truyền miệng, sự tương tác giữa các nhóm, phong cách quản lý, và những đề mục liên quan.

Danh mục mã hóa 3: Chiến lược kinh doanh, quy trình chiến lược: những yếu tố căn bản của chiến lược doanh nghiệp, quy trình hình thành chiến lược, bao gồm những vụ sát nhập và mua các công ty khác có quy mô lớn.

Danh mục mã hóa 4: Thị trường, đối thủ cạnh tranh, môi trường: những yếu tố quan trọng trong môi trường cạnh tranh và môi trường bên ngoài của công ty-đối thủ cạnh tranh chính, những hoạt động chính của đối thủ cạnh tranh, sự thay đổi lớn, sự thay đổi lớn trong thị trường, những sự kiện trong nước hay trên thế giới có ảnh hưởng lớn đến công ty, các điều luật của chính phủ, các vấn đề về tổ chức ngành, các thay đổi lớn về công nghệ, và những đề mục liên quan. Bao gồm cả những dữ liệu về mối quan hệ của công ty với Wall street.

Danh mục mã hóa 5: Lãnh đạo: các yếu tố liên quan đến lãnh đạo, cá nhà điều hành chính, tổng giám đốc, chủ tịch hội đồng quản trị, thành viên hội đồng quản trị, các dữ liệu thú vị về người tiền nhiệm, phong cách lãnh đạo, vv…

Danh mục mã hóa 6: Sản phẩm và dịch vụ: các sản phẩm và dịch vụ quan trọng trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp

Danh mục mã hóa 7: Cơ sở vật chất và địa điểm: các yếu tố quan trọng trong cách công ty quản lý cơ sở vật chất, sắp xếp các nhà máy hay văn phòng, các tiện nghi mới v.v…, bao gồm những quyết định quan trọng về địa điểm đặt

trụ sở các bộ phận chính trong công ty.

Danh mục mã hóa 8: Ứng dụng công nghệ: các doanh nghiệp ứng dụng công nghệ: công nghệ thông tin, các quy trình và thiết bị tối tân, hệ thống tổ chức công việc và các đề mục tương tự.

Danh mục mã hóa 9: Tầm nhìn: giá trị cốt lõi, mục đích và những tham vọng: những yếu tố này liệu có tồn tại không? Nếu có, chúng được đưa ra như thế nào? Có phải những yếu tố này chỉ tồn tại vào những thời điểm nhất định mà thôi? Vai trò của chúng là gì? Nếu doanh nghiệp có những giá trị và mục đích cao cả, liệu chúng có được bảo về hay đã bị biến đổi?

Danh mục mã hóa 10A (đối với riêng các công ty so sánh trực tiếp): Thay đổi/Hành động chuyển đổi trong giai đoạn các công ty nhảy vọt tương ứng đang chuyển đổi: Những cố gắng lớn để thay đổi công ty, để kích hoạt, để kích hoạt một sự chuyển đổi, trong khoảng thời gian 10 năm trước và 10 năm sau thời điểm chuyển đổi của công ty nhảy vọt tương ứng

Danh mục mã hóa 10B (đối với riêng những công ty ngắn ngày): Các giai đoạn cố gắng chuyển đổi: Trong vòng 10 năm trước và trong giai đoạn cố gắng chuyển đổi, những đề xuất thay đổi quan trọng và những hoạt động củng cố đề xuất này do doanh nghiệp thực hiện.

Danh mục mã hóa 11 (đối với riêng những công ty ngắn ngày): Quá trình tụt lại sau khi chuyển đổi: trong vòng 10 năm sau giai đoạn cố gắng chuyển đổi, những yếu tố lớn có vẻ như đã đóng góp vào việc doanh nghiệp không giữ vững được kết quả chuyển đổi.

PHÂN TÍCH BÁO CÁO TÀI CHÍNH

Chúng tôi thực hiện phân tích tài chính rất chi tiết cho mỗi công ty, xem xét toàn bộ các biến số tài chính trong 980 năm dữ liệu tổng cộng (trung bình mỗi công ty là 35 năm * 28 công ty). Điều này bao gồm việc thu thập các dữ liệu thô về thu nhập và cân đối thu chi, xem xét các biến số sau trong cả hai thập niên trước và sau giai đoạn chuyển đổi.

- Tổng doanh thu tính bằng đồng đô danh nghĩa và đồng đô thực tế (đã

điều chỉnh theo lạm phát)

- Tăng trưởng doanh thu
- Tăng trưởng lợi nhuận
- Tỉ suất lợi nhuận
- Tỉ số hoàn vốn trên doanh thu
- Doanh thu trên mỗi nhân viên tính trên đồng đô danh nghĩa và thực tế
- Lợi nhuận trên mỗi nhân viên tính trên đồng đô danh nghĩa và thực tế
- Tài sản, nhà máy và thiết bị
- Tỉ số chi trả cổ tức
- Chi phí bán hàng, quản lý chung tính theo phần trăm doanh thu
- Chi phí nghiên cứu và phát triển tính theo phần trăm doanh thu
- Kỳ thu tiền (tính theo ngày)
- Tỉ số luân chuyển hàng tồn kho
- Tỉ số hoàn vốn cổ phần
- Tỉ số nợ
- Tỉ số nợ dài hạn
- Chi phí lãi suất tính theo phần trăm doanh thu
- Giá cổ phiếu cao trên thu nhập một cổ phiếu
- Giá cổ phiếu thấp trên thu nhập một cổ phiếu
- Giá cổ phiếu trung bình trên thu nhập một cổ phiếu

CÁC BUỔI PHỎNG VẤN NHÀ ĐIỀU HÀNH

Chúng tôi thực hiện các buổi phỏng vấn đối với lãnh đạo cấp cao và thành viên Hội đồng quản trị, tập trung vào những người đương nhiệm trong giai đoạn chuyển đổi. Chúng tôi tiến hành ghi chép lại tất cả các cuộc phỏng vấn và phân loại thông tin theo các danh mục mã hóa ở trên.

DOANH NGHIỆP VÀ SỐ CUỘC PHỎNG VẤN ĐÃ THỰC HIỆN

- Abbott: 8
- Circuit City: 8
- Fannie Mae: 10
- Gillette: 6
- Kimberly-Clark: 7
- Kroger: 6
- Nucor: 7
- Philip Morris: 6
- Pitney Bowes: 9
- Walgreens: 8
- Wells Fargo: 9

Tổng cộng: 84

Các câu hỏi đặt ra trong cuộc phỏng vấn

- Ông/bà vui lòng miêu tả ngắn gọn về mối quan hệ với công ty-số năm tham gia và các trách nhiệm chính?
- Ông/bà đánh giá đâu là 5 yếu tố hàng đầu đóng góp vào hay gây ra sự chuyển hướng đi lên của hiệu suất trong những năm từ (10 năm trước thời điểm chuyển đổi?) đến (10 năm sau thời điểm chuyển đổi?)
- Bây giờ hãy nhìn nhận từng yếu tố, tôi có 100 điểm và muốn ông bà cho điểm các yếu tố này dựa trên tầm quan trọng của nó đối với quá trình chuyển đổi (tổng số điểm của 5 yếu tố là 100)
- Xin ông bà vui lòng nói rõ thêm về (hai hay ba) yếu tố hàng đầu? Ông/bà có thể đưa ra những ví dụ cụ thể để minh họa cho yếu tố này không?
- (Nếu có) Ông/bà hãy nhớ lại, công ty đã bắt đầu đưa ra quyết định chính dẫn đến quá trình chuyển đổi khi nào (vào khoảng năm nào?)

- (Nếu có) Điều gì đã kích hoạt quyết định phải thực hiện một cuộc chuyển đổi lớn?

- Vui lòng miêu tả quy trình đưa ra quyết định chính và phát triển chiến lược chính trong giai đoạn chuyển đổi-không phải những quyết định công ty đã đưa ra, mà làm thế nào để đi đến những quyết định này?

- Vai trò (nếu có) của các nhà tư vấn và cố vấn bên ngoài trong việc đưa ra các quyết định quan trọng?

- Trên thang điểm từ 1 đến 10, ông/bà hãy cho biết mức độ tự tin của mình vào những quyết định vào thời điểm xác lập, trước khi biết được kết quả của chúng? (Mười nghĩa là ông/bà hoàn toàn tự tin rằng đây là những quyết định đúng đắn có khả năng thành công cao. Một nghĩa là ông/bà không tự tin lắm vào quyết định; chúng quá liều lĩnh-như một lần thảy súc sắc).

- (Nếu điểm tự tin bằng 6 hoặc cao hơn) Điều gì giúp ông/bà tự tin vào những quyết định này?

- Làm thế nào công ty kêu gọi được sự tận tâm và đồng lòng với những quyết định của mình?

- Công ty có ý thức được quyết định của mình phải kích hoạt một cuộc thay đổi hay chuyển đổi lớn trong khoảng thời gian này không?

- Ông/Bà có thể đưa ra một dẫn chứng cụ thể minh họa điều này?

- Có điều gì ông/bà cố gắng thực hiện trong quá trình chuyển đổi nhưng không thành công?

- Công ty đã đối phó như thế nào trước áp lực ngắn hạn của Wall Street trong khi vẫn đưa ra những thay đổi và đầu tư dài hạn cho tương lai?

- Nhiều công ty đã thực hiện những chương trình và kế hoạch thay đổi, nhưng nỗ lực của họ không mang lại kết quả lâu dài. Một trong những khía cạnh đáng ghi nhận của quá trình chuyển đổi tại công ty nhảy vọt là sự bền vững – không chỉ là một bước nhảy vọt ngắn hạn. Chúng tôi nhận thấy điều này là phi thường. Điều gì đã đem lại sự khác biệt [cho công ty nhảy vọt]? Đây là những yếu tố chính trong việc giữ vững kết quả chuyển đổi không chỉ

trong vòng vài năm đầu?

- Chúng tôi sẽ so sánh công ty nhảy vọt với các công ty đối trọng, là công ty cũng hoạt động trong cùng một ngành nhưng không giống như công ty nhảy vọt, họ không thể hiện một sự chuyển đổi quan trọng và bền vững về mặt hiệu suất lao động. Đâu là sự khác biệt của công ty nhảy vọt đã giúp họ thực hiện chuyển đổi? những công ty khác đáng lẽ cũng có thể làm như ông/bà đã làm, nhưng họ lại không; có điều gì ông/bà có mà họ lại không có?

- Ông/bà có thể đưa ra một ví dụ đặc biệt mạnh mẽ từ sự trải nghiệm hay quan sát của mình mà theo ông, minh họa rõ nét điều cốt lõi trong quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại tại [công ty nhảy vọt]?

- Ông/bà có đề nghị chúng tôi nên phỏng vấn ai nữa không?

o Nhóm quản lý trong và sau thời điểm chuyển đổi.

o Thành viên Hội đồng quản trị hay những người quan trọng bên ngoài.

- Ông/bà có nhận thấy có câu hỏi nào chúng tôi nên hỏi, nhưng vẫn chưa đưa ra?

ĐƠN VỊ PHÂN TÍCH ĐẶC BIỆT

Chúng tôi thực hiện một loạt đơn vị phân tích đặc biệt. Những đơn vị này được thiết kế để làm sáng tỏ câu hỏi từ tốt đến vĩ đại bằng cách so sánh theo hệ thống và (nếu có thể) lương hóa các biến số chính giữa công ty nhảy vọt và công ty đối trọng.

Mua lại doanh nghiệp và đa dạng hóa ngành kinh doanh.

Đơn vị phân tích này nhằm tìm hiểu vai trò của việc mua lại doanh nghiệp và đa dạng hóa ngành kinh doanh trong quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại.

Mục tiêu:

1. Đâu là sự khác biệt về lượng trong việc mua lại doanh nghiệp và đa dạng hóa ngành kinh doanh, nếu có, giữa giai đoạn trước và sau thời điểm chuyển đổi với các công ty nhảy vọt?

2. Sự khác biệt trong việc mua lại doanh nghiệp và đa dạng hóa

ngành kinh doanh giữa công ty nhảy vọt và công ty so sánh trực tiếp?

3. Sự khác biệt trong việc mua lại doanh nghiệp và đa dạng hóa ngành kinh doanh giữa công ty nhảy vọt và công ty ngắn ngày?

Để thực hiện cuộc phân tích này, chúng tôi đã thiết lập một hệ thống dữ liệu cho các công ty theo từng năm:

1. Danh sách các vụ mua lại công ty trong năm và giá trị tài chính của chúng.

2. Tổng số vụ mua lại công ty trong năm.

3. Tổng cộng quy mô tất cả các vụ mua lại công ty trong năm.

4. Danh sách các vụ đã bán đi công ty trong năm và giá trị tài chính của chúng.

5. Tổng số vụ bán đi công ty trong năm.

6. Tổng cộng quy mô tất cả các vụ bán đi công ty trong năm.

Từ những dữ liệu này, chúng tôi đã thực hiện tám cuộc phân tích chủ yếu:

1. Các công ty nhảy vọt: trước và sau thời điểm chuyển đổi.

2. Các công ty nhảy vọt so với các công ty đối trọng: trước và sau thời điểm chuyển đổi.

3. Các công ty ngắn ngày: một thập niên trước và sau thời điểm chuyển đổi.

4. Tổng kết phân tích một thập niên trước và sau thời điểm chuyển đổi: công ty nhảy vọt so với công ty so sánh trực tiếp và công ty ngắn ngày.

5. Công ty nhảy vọt: thời điểm chuyển đổi đến nay.

6. Công ty nhảy vọt so với công ty đối trọng: thời điểm chuyển đổi đến 1998.

7. Công ty ngắn ngày: thời điểm chuyển đổi đến 1998. Thực hiện phân tích tương tự cho công ty nhảy vọt từ thời điểm chuyển đổi đến 1998.

8. Tổng kết, từ thời điểm chuyển đổi đến 1998: công ty nhảy vọt so với công ty so sánh trực tiếp và công ty ngắn ngày.

Ngoài ra, cuộc phân tích này còn xem xét về chất các vụ mua lại doanh nghiệp và bán đi công ty, thông qua các câu hỏi như:

1. Chiến lược tổng quát về mua lại doanh nghiệp.

2. Chiến lược tổng quát về sát nhập doanh nghiệp được mua lại.

3. Thành công cuối cùng những vụ sát nhập chính.

4. Thành công cuối cùng của chiến lược mua lại doanh nghiệp nói chung.

Phân tích hiệu suất ngành

Trong cuộc phân tích này, chúng tôi xem xét hiệu suất hoạt động của công ty so với ngành kinh doanh. Mục đích của cuộc phân tích là quyết định xem liệu công ty có đang ở trong một ngành kinh doanh thuận lợi tại thời điểm chuyển đổi không. Chúng tôi thiết lập những bảng tính để định lượng mỗi ngành kinh doanh so với công ty, nhằm quyết định mối liên hệ giữa hai chủ thể.

Chúng tôi so sánh ngành kinh doanh mà công ty nhảy vọt đang hoạt động trong mối tương quan với tất cả các ngành khác được đề cập trong quyển Sổ tay nhà phân tích Standard&Poor trong khoảng thời gian từ lúc chuyển đổi đến 1995. Chúng tôi áp dụng quy trình sau:

1. Đối với mỗi công ty nhảy vọt, xác định tất cả các ngành kinh doanh được đề cập trong quyển Sổ tay nhà phân tích Standard & Poor từ thời điểm chuyển đổi đến 1995.

2. Đối với mỗi ngành kinh doanh, dung tổng lợi nhuận tại thời điểm chuyển đổi của công ty nhảy vọt tương ứng đến 1995 để xác định tỉ lệ phần trăm thay đổi trong tổng lợi nhuận trong khoảng thời gian từ năm chuyển đổi đến 1995.

3. Xếp hạng các ngành kinh doanh theo tỉ lệ phần trăm này.

Phân tích tỉ lệ thay thế lãnh đạo

Đơn vị phân tích này xem xét mức độ thay đổi đội ngũ điều hành trong công ty vào các thời điểm quan trọng trong quá trình kinh doanh.

Với những thông tin từ bản Báo cáo Thông tin Doanh nghiệp Moody, chúng tôi tính toán tỉ lệ thay đổi trong các công ty nhảy vọt so với công ty đối trọng.

- Tỉ lệ nghỉ việc trung bình trong thập niên trước chuyển đổi.
- Tỉ lệ nghỉ việc trung bình trong thập niên sau chuyển đổi.
- Tỉ lệ tuyển thêm trung bình trong thập niên trước chuyển đổi.
- Tỉ lệ tuyển thêm trung bình trong thập niên sau chuyển đổi.
- Tỉ lệ tổng thay đổi đổi trung bình trong thập niên trước chuyển đổi.
- Tỉ lệ tổng thay đổi đổi trung bình trong thập niên sau chuyển đổi.
- Phân tích tương tự cho đến 1998.

Mục tiêu:

1. Đâu là sự khác biệt về lượng trong tỉ lệ thay đổi cấp điều hành, nếu có, giữa giai đoạn trước và sau chuyển đổi đối với công ty nhảy vọt?

2. Đâu là sự khác biệt trong tỉ lệ thay đổi cấp điều hành giữa công ty nhảy vọt và công ty đối trọng?

3. Đâu là sự khác biệt trong tỉ lệ thay đổi cấp điều hành giữa công ty nhảy vọt và công ty ngắn ngày?

Phân tích Tổng giám đốc

Chúng tôi xem xét tổng cộng 56 Tổng giám đốc. Cho mỗi nhóm Tổng giám đốc trong giai đoạn chuyển đổi tại ba nhóm công ty (công ty nhảy vọt, công ty so sánh trực tiếp , công ty ngắn ngày), chúng tôi thực hiện một cuộc phân tích về chất dựa trên:

1. Phong cách lãnh đạo
2. Cá tính điều hành
3. Cuộc sống riêng

4. Những gì họ đánh giá là 5 ưu tiên hàng đầu đối với một Tổng giám đốc.

Cũng cho mỗi nhóm công ty, chúng tôi xem xét lý lịch và thâm niên của các Tổng giám đốc. Bắt đầu với những Tổng giám đốc đương nhiệm trong giai đoạn mười năm trước thời điểm chuyển đổi cho đến 1997, chúng tôi xác định:

1. Liệu có phải vị Tổng giám đốc này được thuê ngoài vào giữ ngay chức Tổng giám đốc.

2. Số năm làm việc trong công ty trước khi trở thành Tổng giám đốc.

3. Số tuổi vào thời điểm làm Tổng giám đốc.

4. Năm bắt đầu và năm kết thúc vai trò Tổng giám đốc.

5. Số năm nắm quyền Tổng giám đốc.

6. Trách nhiệm nắm giữ vào thời điểm ngay trước khi làm Tổng giám đốc.

7. Các yếu tố để được chọn làm Tổng giám đốc (tại sao được chọn làm Tổng giám đốc).

8. Quá trình học vấn (đặc biệt là lĩnh vực nghiên cứu – ví dụ như luật, kinh tế - và bằng cấp đạt được).

9. Kinh nghiệm làm việc và những kinh nghiệm khác (ví dụ như quân ngũ) trước khi tham gia công ty.

Chế độ lương thưởng cho cấp điều hành

Đơn vị này xem xét chế độ lương thưởng cho cấp điều hành trong các công ty được nghiên cứu. Đối với 28 công ty, trong khoảng thời gian mười năm trước thời điểm chuyển đổi cho đến 1998, chúng tôi thu nhập dữ liệu và thực hiện rất nhiều cuộc phân tích.

1. Tổng số lương thưởng của các giám đốc và lãnh đạo tính theo phần trăm giá trị ròng của công ty vào năm chuyển đổi.

2. Số lương thưởng bằng tiền mặt của Tổng giám đốc tính theo phần trăm giá trị ròng của công ty vào năm chuyển đổi.

3. Số lương thưởng của Tổng giám đốc tính theo phần trăm giá trị ròng của công ty vào năm chuyển đổi.

4. Sự khác biệt giữa tổng lương thưởng của Tổng giám đốc và trung bình bốn nhà điều hành cấp cao nhất tính theo phần trăm giá trị ròng của công ty vào năm chuyển đổi so với thời điểm 10 năm sau chuyển đổi.

5. Trung bình tổng lương thưởng của các giám đốc và lãnh đạo tính theo phần trăm giá trị ròng của công ty vào năm chuyển đổi.

6. Tổng số lương thưởng của các giám đốc và lãnh đạo vào năm chuyển đổi.

7. Tổng số lương thưởng của các giám đốc và lãnh đạo tính theo phần trăm doanh số vào năm chuyển đổi.

8. Tổng số lương thưởng của các giám đốc và lãnh đạo tính theo phần trăm giá trị tài sản vào năm chuyển đổi.

9. Tổng số lương thưởng bằng tiền mặt của bốn vị lãnh đạo cao nhất tính theo phần trăm giá trị ròng của công ty vào năm chuyển đổi.

10. Tổng số lương thưởng của bốn đơn vị lãnh đạo cao nhất tính theo phần trăm giá trị ròng của công ty vào năm chuyển đổi.

11. Trung bình tổng lương thưởng của các giám đốc và lãnh đạo vào năm chuyển đổi.

12. Tổng số lương thưởng của Tổng giám đốc tính theo phần trăm thu nhập ròng.

13. Sự khác biệt về lương thưởng của Tổng giám đốc so với trung bình bốn vị lãnh đạo cao nhất trong công ty.

14. Sự khác biệt về lương thưởng của Tổng giám đốc so với trung bình bốn vị lãnh đạo cao nhất trong công ty tính theo phần trăm doanh thu.

15. Sự khác biệt về lương thưởng của Tổng giám đốc so với trung

bình bốn vị lãnh đạo cao nhất trong công ty tính theo phần trăm thu nhập ròng.

16. Trung bình tổng lương thưởng của các giám đốc và lãnh đạo tính theo phần trăm doanh số vào năm chuyển đổi.

17. Trung bình tổng lương thưởng của các giám đốc và lãnh đạo tính theo phần trăm thu nhập ròng vào năm chuyển đổi.

18. Tổng lương thưởng của các giám đốc và lãnh đạo tính theo phần trăm thu nhập ròng vào năm chuyển đổi.

19. Số lương thưởng bằng tiền mặt của Tổng giám đốc tính theo phần trăm thu nhập ròng của công ty vào năm chuyển đổi.

20. Giá trị cổ phiếu Tổng giám đốc được nhận mỗi năm tính theo phần trăm giá trị ròng của công ty vào năm chuyển đổi.

21. Giá trị cổ phiếu bốn vị lãnh đạo cao nhất được nhận mỗi năm tính theo phần trăm doanh số của công ty vào năm chuyển đổi.

22. Giá trị cổ phiếu bốn vị lãnh đạo cao nhất được nhận mỗi năm tính theo phần trăm tài sản của công ty vào năm chuyển đổi.

23. Giá trị cổ phiếu bốn vị lãnh đạo cao nhất được nhận mỗi năm tính theo phần trăm giá trị ròng của mỗi công ty vào năm chuyển đổi.

24. Số lương thưởng của Tổng giám đốc tính theo phần trăm doanh số của công ty vào thời điểm 10 năm sau chuyển đổi.

25. Số lương thưởng của bốn vị lãnh đạo cao cấp nhất tính theo phần trăm doanh số của công ty vào thời điểm 10 năm sau chuyển đổi.

Mục tiêu:

1. Đâu là sự khác biệt về lượng nếu có giữa số lương thưởng cho lãnh đạo giữa giai đoạn trước và sau chuyển đổi đối với các công ty nhảy vọt?

2. Sự khác biệt giữa các công ty nhảy vọt và công ty đối trọng trong giá trị lương thưởng?

3. Sự khác biệt giữa các công ty nhảy vọt và công ty ngắn ngày trong giá trị lương thưởng?

Vai trò của sa thải hàng loạt

Trong đơn vị này, chúng tôi cố gắng xem xét các bằng chứng sa thải hàng loạt được xem như một chiến thuật cố tình để cải thiện tình hình hoạt động trong các công ty nhảy vọt, công ty đối trọng, công ty ngắn ngày. Chúng tôi xem xét:

1. Tổng số nhân viên theo từng năm, tính từ 10 năm trước thời điểm chuyển đổi đến năm 1998.

2. Bằng chứng cho thấy sa thải hàng loạt là một chiến thuật quan trọng để cải thiện tình hình hoạt động trong vòng 10 năm trước và sau thời điểm chuyển đổi.

3. Nếu sa thải hàng loạt diện ra, đếm số người bị sa thải, tính theo đầu người và phần trăm tổng số nhân viên.

Phân tích vai trò chủ sở hữu doanh nghiệp

Đơn vị này xem xét mức độ truyền thông phản ánh các công ty nhảy vọt, công ty đối trọng, công ty ngắn ngày. Trong khoảng thời gian 10 năm trước và sau thời điểm nhảy vọt, chúng tôi xem xét:

1. Tổng số bài viết trong thập niên trước và sau thời điểm nhảy vọt.

2. Tổng số bài viết riêng về công ty trong thập niên trước và sau thời điểm nhảy vọt.

3. Tổng số bài viết về quá trình “chuyển đổi”, “xoay chuyển tình thế” đang diễn ra trong công ty trong thập niên trước và sau thời điểm chuyển đổi.

4. Tổng số bài viết “đặc biệt tích cực”, tổng số bài viết “trung tính” và tổng số bài viết “đặc biệt tiêu cực” trong thập niên trước và sau thời điểm nhảy vọt.

Phân tích công nghệ

Đơn vị này xem xét vai trò của công nghệ, chủ yếu dựa vào các cuộc phỏng vấn với cấp lãnh đạo và các tài liệu viết:

1. Sự tiên phong trong việc áp dụng công nghệ.
2. Thời điểm thực hiện công nghệ.
3. Tiêu chuẩn chọn lựa công nghệ
4. Vai trò của công nghệ trong sự suy tàn của các công ty đối trọng.

BỘ KHUNG PHÂN TÍCH SO SÁNH

Cuối cùng, ngoài các cuộc phân tích trên, chúng tôi còn thực hiện một số bộ khung phân tích so sánh khi chúng tôi tiến hành . Đây là những bài phân tích không chi tiết như phần trên, mặc dù cũng rút ra từ các dữ liệu thu thập được cho cuộc nghiên cứu. Các bài phân tích này bao gồm:

- Các hành động táo bạo của doanh nghiệp.
- Quá trình tiến hóa hay cách mạng trong doanh nghiệp.
- Giai cấp điều hành và chủ nghĩa quân bình.
- Nguyên nhân sút giảm của những công ty một thời vĩ đại.

Phân tích ba vòng tròn và sự phù hợp với giá trị và mục đích cốt lõi.

Thời gian xây dựng nền tảng trước khi nhảy vọt.

Thời điểm đưa ra khái niệm con nhím so với thời điểm con nhím.

Phân tích sự kế nhiệm và tỉ lệ thành công của người kế nhiệm.

Vai trò của lãnh đạo trong sự sút giảm của những công ty một thời vĩ đại.

PHỤ LỤC 2.A: PHÂN TÍCH NGUỒI GỐC TỔNG GIÁM ĐỐC

Bảng tóm tắt sau cho thấy tổng số Tổng giám đốc được đề bạt từ bên trong hay mời từ bên ngoài vào. Đối với mỗi công ty nhảy vọt, chúng tôi xem xét toàn bộ Tổng giám đốc trong giai đoạn 10 năm trước thời điểm nhảy vọt đến 1998. Đối với công ty đối trọng, chúng tôi cũng thực hiện phân tích tương tự, tương ứng với thời điểm chuyển đổi của công ty nhảy vọt được so sánh trực tiếp. Đối với công ty ngắn ngày, chúng tôi xem xét giai đoạn 10 năm trước khi họ cố gắng chuyển đổi đến 1998. Chúng tôi tính số Tổng giám đốc chỉ mới làm việc trong công ty 1 năm hoặc ít hơn là người được mời từ ngoài vào.

Công ty nhảy vọt	Số Tổng giám đốc	Số người từ bên ngoài	Phần trăm người từ bên ngoài
Abbott	6	0	0%
Circuit City	3	0	0%
Fannie Mae	4	2	50%
Gillette	3	0	0%

Kimberly-Clark	4	0	0%
Kroger	4	0	0%
Nucor	2	0	0%
Philip Morris	6	0	0%
Pitney Bowes	4	0	0%
Walgreens	3	0	0%
Wells Fargo	3	0	0%
Tổng cộng	42	2	4.76%

Công ty so sánh trực tiếp	Số Tổng giám đốc	Số người từ bên ngoài	Phần trăm người từ bên ngoài
Upjohn	6	2	33%
Silo	6	4	67%

Great Western	3	0	0%
Warner-Lambert	5	1	20%
Scott Paper	5	1	20%
A&P	7	2	29%
Bethlehem Stell	6	0	0%
R. J. Reynolds	9	3	33%
Addressograph	10	7	70%
Eckerd	4	0	0%
Bank of America	5	0	0%
Tổng cộng	65	20	30.77%

Công ty ngắn ngày	Số Tổng giám đốc	Số người từ bên	Phần trăm người từ bên

		ngoài	ngoài
Burroughs	6	2	33%
Chrysler	4	3	75%
Harries	5	0	0%
Hasbro	3	0	0%
Rubbermaid	4	1	25%
Teledyne	3	0	0%
Tổng cộng	25	6	24%
Tổng cộng của nhóm công ty đối trọng	90	26	28.89%

	Tổng số tổng giám đốc	Số người từ bên ngoài	Phần trăm người từ bên ngoài	Tỉ lệ công ty đối trọng và công ty nhảy vọt
Công ty	42	2	4.76%	

nhảy vọt				
Công ty so sánh trực tiếp	65	20	30.77%	6.46%
Công ty ngắn ngày	25	6	24%	5.04
Tổng cộng nhóm công ty đối trọng	90	26	28.89%	6.07

	Số công ty	Số công ty thuê Tổng giám đốc bên ngoài	Phần trăm số công ty thuê Tổng giám đốc bên ngoài	Tỉ lệ công ty đối trọng và công ty nhảy vọt
Công ty nhảy vọt	11	1	9.09%	
Công ty so sánh trực tiếp	11	7	63.64%	7.0

Công ty ngắn ngày	6	3	50%	5.5
Tổng công ty nhóm công ty đối trọng	17	10	58.82%	6.47

PHỤ LỤC 5.A: XẾP HẠNG PHÂN TÍCH NGÀNH

Chúng tôi so sánh ngành hoạt động của công ty nhảy vọt trên tương quan với tất cả các ngành kinh doanh được liệt kê trong Sổ tay các Nhà phân tích Standard& Poor trong khoảng thời gian từ thời điểm chuyển đổi đến 1995. Chúng tôi thực hiện theo quy trình sau:

1. Đối với mỗi công ty nhảy vọt, xác định tất cả các ngành kinh doanh được liệt kê trong Sổ tay Nhà phân tích Standard & Poor từ thời điểm chuyển đối đến 1995.

2. Đối với mỗi ngành kinh doanh này, sử dụng tổng lợi nhuận từ năm chuyển đổi của công ty tương ứng đến 1995, để xác định tỉ lệ thay đổi về tổng lợi nhuận trong giai đoạn từ thời điểm chuyển đổi đến năm 1995.

3. Xếp hạng các ngành kinh doanh theo tỉ lệ lợi nhuận trong giai đoạn này.

Bảng dưới đây cho thấy công ty không nhất thiết phải hoạt động trong một ngành kinh doanh vĩ đại thì mới tạo ra được kết quả vĩ đại.

HIỆU SUẤT NGÀNH TỪ THỜI ĐIỂM CHUYỂN ĐỔI ĐẾN 1995 TƯƠNG ỨNG VỚI MỖI CÔNG TY

Công ty	Số năm	Số ngành được xếp hạng	Ngành tiêu biểu	Xếp hạng ngành	Phần trăm trong ngành
Abbott	1974-	70	Sản phẩm	28	40%

	1995		y tế		
Circuit City	1982-1995	80	Bản lề chuyên dụng	17	21%
Fannie Mae	1984-1995	90	Dịch vụ tài chính	69	77%
Gillette	1980-1995	76	Mỹ phẩm	19	25%
Kimberly-Clark	1972-1995	64	Hàng tiêu dùng	18	28%
Kroger	1973-1995	66	Chuỗi cửa hàng thực phẩm	12	19%
Nucor	1975-1995	71	Thép	70	99%
Philip Morris	1972-1995	57	Thuốc lá	2	4%

Pitney Bowes	1974-1995	70	Hệ thống máy tính	68	97%
Walgreens	1975-1995	71	Tiêm thuốc tây	13	18%
Wells Fargo	1983-1995	84	Ngân hàng vùng	64	76%

(*) Philip Morris được tính từ 1972 vì dữ liệu S&P trước đó không có.

PHỤ LỤC 8.A: HÀNH VI LẨN QUẨN CỦA CÁC CÔNG TY SO SÁNH TRỰC TIẾP

CÔNG TY SO SÁNH TRỰC TIẾP

A&P

A&P dao động, chuyển đổi từ chiến lược này sang chiến lược khác, luôn cố tìm kiếm một hành động đơn giản để nhanh chóng giải quyết vấn đề. Tổ chức các buổi lên tinh thần, giới thiệu các chương trình, tóm lấy các mốt thời thượng, đuổi việc Tổng giám đốc, lại thuê mới Tổng giám đốc, và lại đuổi việc họ. Các tựa bài báo viết A&P trong những năm suy thoái: "Kèm trống báo trước thay đổi", "Người khổng lồ thức dậy", "Cải tiến A&P". "Những kỳ vọng lớn". Những kỳ vọng này chưa từng được thỏa mãn.

Addressograph

Lao vào sự khủng hoảng "Gà con ơi, trời sắp sập" khi ngành kinh doanh chính của họ bị tụt dốc. Cố gắng viển vông "làm mới toàn bộ tổ chức", tham gia vào lĩnh vực tự động hóa văn phòng, cạnh tranh với IBM, Xerox, và Kodak. Khi kế hoạch này thất bại, vị Tổng giám đốc kế tiếp đã "lật ngửa chiến lược" thoát ra khỏi ngành tự động hóa văn phòng. Sau đó, "giống như một vị bác sĩ giải phẫu biến ra khỏi phòng mổ khi ca mổ vẫn đang tiếp tục", vị Tổng giám đốc kế nhiệm quay 180 độ và tiến vào ngành in ấn offset. Kết hoạch lại thất bại; công ty phải chấm dứt, chịu thua lỗ. Bốn Tổng giám đốc trong vòng 6 năm, tính đến 1984. Sau đó, không chỉ một, mà là hai, vụ phá sản.

Bank of America

Rơi vào trạng thái lẩn quẩn phản ứng trước sự xóa bỏ bảo hộ. Chậm chân

trong lĩnh vực ATM và công nghệ, sau đó đưa ra một chương trình tốn kém để đuổi theo đối thủ. Chậm chân tại Califonia, sau đó thực hiện một chương trình rút gọn để bắt kịp. Cố gắng "vượt qua khỏi một phiên bản cải cách văn hóa của Mao Trạch đông do chính mình tạo ra" bằng cách thuê các chuyên gia về cải cách tổ chức thực hiện những "nhóm thảo luận trong tổ chức" và cố gắng áp đặt một phương pháp quản lý ồn ào. Mua Charles Schwab; khác biệt văn hóa xuất hiện, và sau đó phải bán trả lại. Mua Security Pacific, cố gắng tranh đua với vụ mua lại Crocker của Wells Fargo; vụ mua lại bất thành, phải chịu lỗ nhiều tỉ đô.

Bethlehem Stell

Dao động qua lại; đa dạng hóa, rồi lại tập trung vào sản phẩm thép, rồi lại đa dạng hóa, rồi lại quay lại với thép. Chậm chân trong việc áp dụng công nghệ và hiện đại hóa, sau đó đưa ra một chương trình rút gọn để đuổi theo. Cấp lãnh đạo phản ứng trước công đoàn, công đoàn phản ứng lại với cấp lãnh đạo, cấp lãnh đạo phản ứng trước công đoàn, công đoàn phản ứng lại với cấp lãnh đạo, và tình hình cứ thế tiếp tục. Đồng thời, các đối thủ nước ngoài và Nucor đã âm thầm tấn công và chiếm mất thị phần.

Eckerd

Rơi vào vòng luẩn quẩn do thực hiện những vụ mua lại công ty không liên quan, chỉ nhằm mục đích tăng trưởng, mà không tuân theo một Khái niệm con nhím. Mua lại một công ty sản xuất kẹo, một chuỗi cửa hàng bách hóa, một dịch vụ bảo vệ, một nhà cung cấp dịch vụ ăn uống. Sai lầm lớn nhất khi mua lại dịch vụ cho thuê video American Home Video; thua lỗ 31 triệu đô, sau đó bán lại cho Tandy dưới mức giá trị sổ sách là 72 triệu đô. Eckerd không bao giờ phục hồi hoàn toàn, bị mua lại trong một chiến dịch cổ phiếu, và sau đó bị bán cho J. C. Penny.

Great Western Financial

Các chương trình thiếu nhất quán. Khi thì đi hướng này (cố gắng tỏ ra mình là một ngân hàng), khi đi hướng khác (cố gắng trở thành một công ty đa dạng hóa sản phẩm). Tham gia lĩnh vực bảo hiểm, sau đó rút ra khỏi ngành bảo

hiểm. Tham gia lĩnh vực cho thuê và cung cấp nhà tiền chế, sau đó rút ra để tập trung vào dịch vụ tài chính và ngân hàng. "Đừng lo nghĩ các bạn phải gọi chúng tôi bằng gì – một ngân hàng, một dịch vụ tiết kiệm và cho vay, hay một con ngựa vằn." Các mảnh được ráp nối bằng tầm nhìn cá nhân của Tổng giám đốc, nhưng khi ông về hưu, Great Western vấp ngã với chính mô hình kềnh càng và thiếu kết dính, rơi vào tình trạng tái cấu trúc mang tính đối phó, và bị bán lại cho Washington Mutual.

R. J. Reynolds

Khi R. J. Reynolds bắt đầu tuột dốc và bị các thế lực chống thuốc lá tấn công, họ phản ứng lại bằng cách thực hiện các vụ mua lại thiếu suy nghĩ, như trường hợp với Sea-Land. Họ mua Sea-Land và đổ vào hơn 2 tỉ đô để giúp nó hoạt động hiệu quả (trong khi đó, các nhà máy thuốc lá thì càng ngày càng đi xuống vì không được đầu tư đúng mức), sau đó năm năm phải bán đi và chịu lỗ. Mỗi lần có Tổng giám đốc mới là mỗi lần có chiến lược mới. Sau này, khi đã chịu mất vị trí số một vào tay Philip Morries, R. J. Reynolds thực hiện chiến dịch mua lại cổ phiếu, chủ yếu là để làm giàu cho cấp lãnh đạo chứ không phải để xây dựng công ty.

Scott Paper

Rơi vào trạng thái đa dạng hóa để phản ứng lại trước sự tấn công của Proctoer & Gamble và Kimberly-Clark vào ngành kinh doanh cốt lõi của họ. Với mỗi Tổng giám đốc mới, Scott lại đi theo một con đường mới, một định hướng mới, một tầm nhìn mới. Scott thực hiện những nỗ lực cải cách triệt để với kèn trống ầm ĩ vào cuối thập niên 1980, tuy nhiên lại không bao giờ trả lời được câu hỏi "Chúng ta có thể làm điều gì giỏi nhất thế giới?" Rơi vào tình trạng tái cấu trúc. Thuê Al Dunlap, có biệt danh là Al Lưỡi cưa, người đã cắt giảm 40% số nhân viên chỉ trong một cú và rồi bán luôn công ty.

Silo

Một khoảng trống để lại sau cái chết của Sidney Cooper. Thế hệ kế nhiệm chỉ chú trọng tăng trưởng đơn thuần. Trong khi Circuit City thâm nhập vào một thành phố, xây dựng một trung tâm phân phối, và mở các cửa hàng ở những

thành phố lân cận, Silo lại chọn nhảy cóc từ thành phố này sang thành phố khác, xây dựng một cửa hàng ở đây, một cửa hàng ở kia, tạo ra một tập hợp những cửa hàng không theo một nguyên tắc nào cả, và không tạo được ưu thế số lượng. Không theo đuổi một khái niệm hay kiểu trưng bày nhất quán. Silo cuối cùng bị Cyclops mua lại, và rồi Cyclops cũng bị Dixons mua lại. Ban lãnh đạo đã bị những người chủ mới cho thôi việc.

Upjohn

Rơi vào tình trạng hứa hẹn tương lai ("Tương lai chưa bao giờ sáng sủa thế này") và thổi phồng tiềm năng những sản phẩm mới. Nhưng kết quả thường không thỏa mãn được những lời tiên đoán. Cổ phiếu Upjohn trở nên bất thường – lên xuống , xuống lên – khi họ chỉ đưa ra được những lời hứa hão mà không bao giờ thực hiện được. Sau này, giống như một con bạc tại Las Veges, họ đặt cược vào các "sản phẩm cứu tinh", ví dụ như thuốc chữa trị chứng hói đầu Rogaine. Những vấn đề với sản phẩm, đầu tiên là với Halcion và những sản phẩm khác, càng làm trầm trọng sự dao động của cổ phiếu. Cuối cùng mắc phải căn bệnh tái cấu trúc và phải sát nhập với Pharmacia.

Warner-Lambert

Dao động qua lại, từ sản phẩm tiêu dùng sang dược phẩm và sản phẩm chăm sóc sức khỏe, rồi quay lại, rồi cùng lúc kinh doanh cả hai, rồi chỉ chọn một, rồi chuyển sang cái kia. Mỗi Tổng giám đốc mới lại đưa ra một tầm nhìn mới, một cấu trúc mới, chấm dứt sức đà mà người tiền nhiệm đã tạo dựng, đưa chiếc bánh đà đi theo một hướng khác. Cố gắng tạo ra bước nhảy vọt bằng cách thực hiện những vu mua lại công ty táo bạo, nhưng thất bại và phải chịu lỗ hàng trăm triệu đô. Cuối cùng, sau nhiều năm với nhiều chương trình nhất quán, họ rơi vào tay Pfizer, chấm dứt cuộc sống bấp bênh của một công ty độc lập.

CÔNG TY NGẮN NGÀY

Burroughs

Trong giai đoạn đi lên, Tổng giám đốc của Burroughs, "một người xuất sắc nhưng hơi lạm dụng" đã tái cấu trúc toàn bộ công ty. Cắt giảm ngân sách kéo

theo các vấn đề về tinh thần, dẫn đến việc những người giỏi rời bỏ công ty. Chọn một người kế nhiệm quá kém. Người này thất bại, và bị thay thế bởi một Tổng giám đốc "xuất sắc, phô trương, hung hăng quá mức" lại đưa ra một hướng đi mới, đổ lỗi cho thế hệ trước. Một cuộc cải cách toàn diện khác, 400 nhà lãnh đạo đồng loại rời công ty. Bích chương dán khắp nơi trên đường, ca ngợi chương trình mới. Công ty lại tái cấu trúc. Một Tổng giám đốc khác lên thay lại tiếp tục tái cấu trúc, đưa công ty theo một hướng mới. Càng sụt giảm, lại thuê một Tổng giám đốc khác.

Chrysler

Năm năm hoạt động hiệu suất cao, sau đó tụt giảm trở về giai đoạn khủng hoảng. Một nhân vật bên trong công ty đã phát biểu" Chúng tôi giống như những bệnh nhân mắc bệnh tim mạch, vượt qua được cuộc giải phẫu khẩn cấp trong nhiều năm và rồi lại quay về với lối sống thiếu lành mạnh." Phân tán lực lượng vào lĩnh vực xe thể thao Ý, ngành kinh doanh máy bay riêng, và ngành quốc phòng. Một lần nữa xoay chuyển tình thế vào những năm 1990, nhưng cuối cùng vẫn bị bán cho Daimler.

Harris

Đi lên cùng với một Tổng giám đốc có một Khái niệm con nhím trong đầu, đồng thời đã tạo ra được hiệu ứng bánh đà ban đầu. Nhưng ông lại không đưa khái niệm này vào nhóm lãnh đạo. Sau này, khi ông về hưu, các nhà điều hành đã thay thế Khái niệm con nhím bằng câu thần chú tăng trưởng. Harris chao đảo trong lĩnh vực tự động hóa văn phòng, một sai lầm lớn, và sau đó là một loạt vụ mua lại công ty không liên quan gì nhau. Rơi vào trạng thái "bán mùi thơm, nhưng không chế biến được món ngon". Chiếc bánh đà ngừng lại hoàn toàn.

Hasbro

Hasbro là một công ty so sánh gần như đã có thể trở thành công ty nhảy vọt. Họ mang kết quả phi thường bằng cách theo đuổi nhất quán một khái niệm con nhím về làm mới các nhãn đồ chơi cổ điển, ví dụ như G.J.Joe. Đáng tiếc là nhà kiến trúc sư của những chuyển đổi đã mất đột ngột khi còn trẻ. Người

kế nhiệm chỉ đạt được mức Cấp độ 3 (nhà quản lý hiệu quả) chứ không phải cấp độ 5. Chiếc bánh đà quay chậm lại. Vị Tổng giám đốc phản ứng bằng cách tái cấu trúc và cuối cùng thuê một người bên ngoài để giúp tạo sức đà.

Rubbermaid

Nếu có công ty bỏ qua bước xây dựng nền tảng, đó chính là rubbermaid. Vị Tổng giám đốc trong giai đoạn chuyển đổi đã đề xuất tái cấu trúc công ty hoàn toàn, một việc gây nhiều xôn xao. Tăng trưởng trở thành câu thần chú, tăng trưởng bất chấp ảnh hưởng đến sức đà về lâu về dài. Khi vị Tổng giám đốc về hưu, tình hình cho thấy rõ ông chính là sức đẩy chính cho chiếc bánh đà, không phải do một nhóm mạnh mẽ được dẫn dắt bởi một Khái niệm con nhím thống nhất. Chiếc bánh đà chậm lại; công ty mắc phải căn bệnh tái cấu trúc và thổi phồng tương lai mặc dù không bao giờ thực hiện được lời hứa. Rubbermaid từ vị trí đứng đầu trong danh sách những công ty được ngưỡng mộ nhất của Fortune, đến mức bị mua lại bởi Newell chỉ trong vòng 5 năm.

Teledyne

Teledyne đi lên va tụt giảm cùng với một thiên tài, Henry Singleton, được biết đến dưới biệt danh Nhân sư. Khái niệm con nhím của công ty được tóm tắt như sau: Tuân theo bộ não của Henry. Singleton thực hiện hàng trăm vụ mua lại công ty, trong các lĩnh vực từ hàng điện tử đến kim loại hiếm. Các vấn đề bắt đầu xuất hiện khi Henry về hưu và đem theo bộ não của mình. Teledyne bắt đầu trượt dài theo đường xoắn ốc, cuối cùng sát nhập với Allegheny.

PHỤ LỤC 8.B: TÓM TẮT PHÂN TÍCH CÁC VỤ MUA LẠI CÔNG TY

CÔNG TY NHẢY VỌT VÀ CÔNG TY ĐỐI TRỌNG

Để xây dựng bảng này, chúng tôi xây dựng tổng số vụ mua lại công ty được thực hiện trong thập niên trước thời điểm chuyển đổi cho đến 1998. Sau đó chúng tôi đánh giá từng vụ mua lại trên thang điểm từ -3 đến +3, dựa trên xếp hạng phân tích của chúng tôi về tài ch1nh và định tính. Trong trường hợp Upjohn, chúng tôi không thể thu thập đủ thông tin để thực hiện một cuộc phân tích cặn kẽ và vì vậy không thể cho điểm công ty.

Tên công ty	Tổng số vụ mua lại công ty trong quá trình được nghiên cứu	Tổng số vụ bán lại công ty trong quá trình được nghiên cứu	Tỉ lệ thành công chun của chiến lược mua lại công ty
Abbott	21	5	+2
Upjoh	25	7	NA
Circuit City	1	0	+3
Silo	4	0	-1

Fannie Mae	0	0	+3
Great Western	21	3	-1
Gillette	39	20	+3
Warner-Lambert	32	14	-1
Kimberly-Clark	22	18	+2
Scott Paper	18	24	-2
Kroger	11	9	+2
A&P	14	4	-3
Nucor	2	3	+3
Bethlehem Steel	10	23	-3
Philip Morris	55	19	+1
R. J. Reynolds	36	29	-3

Pitney Bowes	17	8	+1
Addressograph	19	9	-3
Walgreens	11	8	+3
Eckerd	22	9	-1
Wells Fargo	17	6	+3
Bank of America	22	13	+1
Burroughs	22	7	-2
Chrysler	14	15	-1
Harris	42	7	-1
Hasbro	14	0	+1
Rubbermaid	20	5	+3
Teledyne	85	3	-2

[1] Beryl Markham, West with the Night (NXB North Point, 1993)

[2] Các tính toán lợi nhuận cổ phiếu trong quyển sách này được dựa vào dữ liệu từ Trung tâm Nghiên cứu Giá cổ phiếu của Đại học Chicago (CRSP)

[3] Dùng dữ liệu của CRSP, lợi nhuận tích lũy được tính từ 31-12-1984 đến 21-12-1999, cho GE và thị trường chung, tất cả cổ tức được tái đầu tư, có điều chỉnh sự chia tách cổ phiếu.

[4] Nghịch lý Stocdale được đặt tên theo tướng James Stockdale, người sống sót qua 7 năm là tù binh chiến tranh và đặt niềm tim vào hai hướng trái ngược nhau.

[5] Robert Spector, dựa trên nghiên cứu và bản thảo của William W. Wicks, Shared Values, A History of Kimberly-Clark (NXB Greenwich, 1997)

[6] Robert Spector, dựa trên nghiên cứu và bản thảo của William W. Wicks, Shared Values, A History of Kimberly-Clark (NXB Greenwich, 1997)

[7] Đarwin Smith May Have Done too Good a job", Business Week, 1988 "Kimberly-Clark Bets, Wins on Innovation," Wall Street Journal, 1991; " Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remad a Paper Company," New York Times, 1995; Robert Spector, dựa trên nghiên cứu và bản thảo của William W. Wicks, Shared Values, A History of Kimberly-Clark (NXB Greenwich, 1997)

[8] Bản ghi chép cuộc phỏng vấn

[9] Bản ghi chép cuộc phỏng vấn

[10] "Darwin Smith May Have Done Too Good a Job", Business Week, 1988

[11] "Darwin Smith May Have Done Too Good a Job", Business Week, 1988; "Kimberly-Clark Bets, Wins on Innovation," Wall Street Journal, 1991; " Darwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company," New York Times, 1995;

[12] Robert Spector, dựa trên nghiên cứu và bản thảo của William W. Wicks, Shared Values, A History of Kimberly-Clark (NXB Greenwich, 1997)

[13] International Directory of Company Histories, vol. 3 (NXB St. James, 1991); “Kimberly-Clark-Aiming for the Consumer,” Financial Wordl, 1970)

[14] Robert Spector, dựa trên nghiên cứu và bản thảo của William W. Wicks, Shared Values, A History of Kimberly-Clark (NXB Greenwich, 1997); Đarwin E. Smith, 69, Executive Who Remade a Paper Company,” New York Times, 1995; “Former CEO of K-C-Dies,” Dallas Morning News, 1995; Bản ghi chép cuộc phỏng vấn; “Paper Tiger. How Kimberly-Clark Wraps Its Bottom Line in Disposable Huggies,” Wall Street Journal, 1987

[15] “The Battle of the Bottoms,” Forbes, 1997

[16] “The Battle of the Bottoms,” Forbes, 1997

[17] Robert Spector, dựa trên nghiên cứu và bản thảo của William W. Wicks, Shared Values, A History of Kimberly-Clark (NXB Greenwich, 1997)

[18] Shelby Foote, The Civil War: A Narrative: Red River to Appomattox (NXB Random House, 1975); James M. McPherson, Battle Cry of Freedom: The Civil War Era (NXB Ballantine Books, 1989)

[19] Gordon McKibben, Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership (NXB Harvard, 1998)

[20] Tài liệu đánh máy của Gillette, 1995; Gordon McKibben, Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership (NXB Harvard, 1998); Rita Ricardo-Campell, Resisting Hostile Takeovers: The Case of Gillette (NXB Praeger, 1997)

[21] Gordon McKibben, Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership (NXB Harvard, 1998)

[22] Rita Ricardo-Campell, Resisting Hostile Takeovers: The Case of Gillette (NXB Praeger, 1997)

[23] Tác giả trao đổi với Tổng giám đốc Gillette, 2000

[24] Gordon McKibben, Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership (NXB Harvard, 1998). Các tính toán sử dụng dữ liệu của CRSP.

[25] Gordon McKibben, Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership (NXB Harvard, 1998)

[26] "Maxwell Relinquishes Rights to $5.5 Million Final Retirement Payment", PR Newswire, 1992; "$5.5 Million Declined by Ex-Official", Washington Post, 1992

[27] "Iacocca's Last Stand", Fortune, 1992

[28] "Sincere Tyranny", Forbes, 1992

[29] "Managing: Leaders of Corporate Change", Fortune, 1992

[30] "Chairman Quits Post", New York Times, 1992; "Rubbermaid's Sad Succession Tale", New York Times, 1987

[31] "Is Rubbermaid Reacting Too Late?" New York Times, 1996

[32] Bản ghi chép phỏng vấn

[33] Chris Jones and Duane Duffy, "Media Hype Analysis, nghiên cứu thực hiện cho quyển sách "Xây dựng để trường tồn", 1998, 1999

[34] "Did CEO Dunlap Save Scott Paper – or Just Pretty It Up? The Shredder", Business Week, 1996

[35] "Did CEO Dunlap Save Scott Paper – or Just Pretty It Up? The Shredder", Business Week, 1996; "Chain Saw Al to the Rescue?, Forbes, 1996; "After the Fall", Across the Board, 1996; "Only the Paranoid

[36] Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great (NXB Fireside, 1997)

[37] "President Iacocca", Wall Street Journal, 1982; "Iacocca Hands Over the

Keys to Chrysler”, Investor’s Business Daily, 1993

[39] “Iacocca Hands Over the Keys to Chrysler”, Investor’s Business Daily, 1993

[40] “How Chrysler Filled Detroit’s Biggest Shoes”, Wall Street Journal, 1994

[41] “Why Certain Stocks”, Wall Street Journal, 1995; “Chrysler’s New Plan: Sell Cars”, Fortune, 1995

[42] “Will Success Spoil Chrysler?” Fortune, 1994; “Company of the Year: Chrysler Has the Hot Car. More Important, It Has a Smart, Disciplined Management Team”, Forbes, 1997; “Daimler-Benz Will Acquier Chrysler in $3ô Billion Deal That Will Reshape Industry”, New York Times, 1998

[43] Bản ghi chép phỏng vấn; “A Drugmaker’s Return to Health”, Business Week, 1976; Herman Kogan, The Long White Lines: The Story of Abbott Laboratories (NXB Random House, 1963)

[44] The Upjohn Company, International Directory of Company Histories; “The Medicine Men of Kalamazoo”, Fortune, 1959

[45] Leigh Wilbanks, “CEO Analysis Unit”, dự án nghiên cứu Good to Great, 1998

[46] Dữ liệu từ University of Chicago Center for Research in Securities Prices, tất cả cổ tức được tái đầu tư và có điều chỉnh sự chia tách cổ phiếu

[47] Bản ghi chép phỏng vấn

[48] Herman Kogan and Rick Kogan, Pharmacist to the Nation, (Walgreens Company, 1989); Bản ghi chép phỏng vấn

[49] Bản ghi chép phỏng vấn

[50] Dữ liệu từ University of Chicago Center for Research in Securities Prices, tất cả cổ tức được tái đầu tư và có điêu chỉnh sự chia tách cổ phiếu

[51] Bản ghi chép phỏng vấn

[52] Bản ghi chép phỏng vấn

[53] Bản ghi chép phỏng vấn

[54] Joseph F. Cullman 3d, I'm a Lucky Guy, 1998

[55] "Searching for Profits at Bethlehem", New York Times, 1983

[56] Steel Man Ken Iverson", Inc., 1986

[57] Jeffrey L. Rodengen, The Legend of the Nucor Corporation, (NXB Write Stuff Enterprises, 1997)

[58] Joseph F. Cullman 3d, I'm a Lucky Guy, 1998

[59] Gordon McKibben, Cutting Edge: Gillette's Journey to Global Leadership (NXB Harvard, 1998)

[60]

[61]

[62]

[63]

[64]

[65]

[66]

[67]

[68] "Bib Quarterly Deficit Stuns BankAmerica". Wall Street Journal, 1985

[69] Gary Hector, Breaking the Bank The Decline of BankAmerica (NXB Brown & Company, 1988). "Big Quarterly Deficit Stuns BankAmerica", Wall Street Journal, 1985; "Autocrat Tom Clausen", Wall Street Journal, 1986, Bản

ghi chép phỏng vấn.

[70] Combat Banking", Wall Street Journal, 1989

[71] Bản ghi chép phỏng vấn

[72] Bản ghi chép phỏng vấn

[73] Bản ghi chép phỏng vấn

[74]Bản ghi chép phỏng vấn

[75] Bản ghi chép phỏng vấn

[76] Bản ghi chép phỏng vấn

[77] "Eckerd Ad Message: Tailored to Fit", Chainstore Age Executive, 1988; "Heard on the Street", Wall Street Journal, 1974; "J.C. Penney Gets Eckerd Shares", Wall Street journal, 1996; J.C.Penny Has Seen the Future", Kiplinger's Personal Finance Magazine, 1997

[78] Bản ghi chép phỏng vấn

[79] "Tuning In", Forbes, 1981; "Video Follies", Forbes, 1984; Bản ghi chép phỏng vấn.

[80] "The Forbes Four Hundred", Forbes, 1994

[81] International Directory of Company Histories (NXB St. James, 1995)

[82] International Directory of Compnay Histories (NXB St. James, 1995); "Making Big Waves with Small Fish", Busines Week, 1967

[83] "The Sphinx Speaks", Forbes, 1987

[84] "The Singular Henry Singleton", Forbes, 1979

[85] Scott Jones, Executive Compensation Analysis Unit, dự án nghiên cứ Từ

tốt đến vĩ đại, 1999

[86] Jim Collins, “Summary Changes in Compenstion Analysis Summary Notes 5”, dự án nghiên cứu Good to Great, 1999

[87] “Nucor Gets Loan”, Wall Street Journal, 1972

[88] “A New Philosophy”, Winston Salem Journal, 1993”; “Changing the Rules of the Game”, Planning Review, 1993.

[89] “How Nucor Crawfordsville Works”, Iron Age New Steel, Í995

[90] “A New Philosophy”, Winston-Salem Jounal, 1993

[91] “Nucor Gets Loan”, Wall Street Journal, 1972

[92] Bản ghi chép phỏng vấn

[93] Joseph F. Cullman 3d, I’m a Lucky Guy, 1998

[94] “Bold Banker Wells Fargo Takeover of Croker Is Yielding Profit but Some Pain”, Wall Street Journal, 1986

[95] “Bold Banker Wells Fargo Takeover of Croker Is Yielding Profit but Some Pain”, Wall Street Journal, 1986

[96] Bản ghi chép phỏng vấn: “Bold Banker Wells Fargo Takeover of Croker Is Yielding Profit but Some Pain”, Wall Street Journal, 1986

[97] “Boot Camp for Bankers”, Forbes, 1990

[98] Bản ghi chép phỏng vấn

[99] Chris Jones and Duane Duffy, “Layoffs Analysis”, dự án nghiên cứu Từ tốt đến vĩ đại, 1998-1999

[100] “Well Buy Crockers in Biggest U.S.Bank Merger”, American Banker, 1986; Wells Fargo Takeover of Croker Is Yielding Profit but Some Pain”,

Wall Street Journal, 1986; “A Californial Bank That Is Anything but Laid Back”, Business Week, 1990

[101] Chris Jones and Duane Duffy, ayoffs Analysiis”, dự án nghiên cứu Từ tốt đến Vĩ đại, 1998-1999

[102] Bản ghi chép phỏng vấn

[103] “Industry Fragmentation Spells Opportunity for Appliance Retailer”, Investment Dealers’ Digest, 1971

[104] “Circuit City; Paying Close Attention to Its People”, Consumer Electonics, 1988

[105] Bản ghi chép phỏng vấn

[106] Makers $384 Million U.S. Bid”, Finacial Times, 1987, “UK… Chain Maps US Strategy; Dixons Moving to Acquire Siko”, … HFD – the Weekly Home Funishing Nespaper, 1992

[107] Eric Hagen, “Executive Churn Analysis”, Dự án nghiên cứu Từ tốt đến vĩ đại, 1999

[108] “Gillette: The Patient Honing of Gellette”, Forbes, 1981

[109] “When Marketing Takes Over at F. J. Reynolds”, Business Week, 1978; “Tar Wars”, Forbes, 1980, Bryan Burrough and John Helyar, Barbarians at the Gate (NXB Harper-Collins, 1991)

[110] Bản ghi chép phỏng vấn

[111] “the George Weissman Road Show”, Forbes, 1980

[112] Joseph F. Cullman 3d, I’m a Lucky Guy, 1998

[113] Bản ghi chép phỏng vấn

[114] Bản ghi chép phỏng vấn

[115] “How Do Tobacco Executives Live with Themselves?” New York Times Magazine, 1994

[116] Bản ghi chép phỏng vấn

[117] Gorden McKebben, Cutting Edge: Gillette’s Journey to Global Leadership (NXB Harvard, 1998)

[118] Joseph F. Cullman 3d, I’m a Lucky Guy, 1998

[119] Bản ghi chép phỏng vấn

[120] Wisnton S. Churchill, The Hinge of Fate (NXB Houghton Mifflin, 1950)

[121] “Hermit Kingdom”, Wall Street Journal, 1958; William I. Walsh, the Rise and Decline of the Freat Atlantic and Pacific Tea Company (NXB Lyle Stuart, 1986

[122] “Hermit Kingdom”, Wall Street Journal, 1958

[123] “We should have Moved a Lot Sooner”, Forbes, 197?

[124] William I. Walsh, The Rise and Decline of the Great Atlantic and Pacific Tea Company (NXB Lyle Stuart, 1986); Fortune, 1963

[125] “We Should Have Moved a Lot Sooner”, Forbes, 1976; “A&P’s Ploy; Cutting Prices to Turn a Profit”, Business Week, 1972; Fortune, 1963

[126] “Ailing A&P”, Wall Street Journal, 1964

[127] William I. Walsh, The Rise and Decline of the Great Atlantic and Pacific Tea Company (NXB Lyle Stuart, 1986)

[128] “A&P’s Ploy; cutting Prices to Turn a Profit”, Business Week, 1972; “A&P’s “Price War” Bites Broadly and Deceply”, Business Week, 1972;

"Banking Against A&P", Times 1973; "A&P Counts the Cost of Its Pyrrhic Victory", Business Week, 1973

[129] Stumbling Giant", Wall Street Journal, 1978

[130] "Shifting Gear: A&P Price-Cutting Didn't Create Kroger's Problems…", Forbes, 1972; "superstores May Suit Customers to a T-Shirt or A T-bone", Wall Street Journal, 1973; "Plain and Fancy: Supermarket Boutiques Spur Kroger's Gains", Barron's. 1981; "250.000 Unpaid Consultants", Forbes, 1981

[131] Bản ghi chép phỏng vấn

[132] "Kroger and Fred Meyer Merge to Creat No.1 U.S. Grocery Biz", Discout Store News, 1999

[133] "Trouble Stalks the Asiles at A&P, Business Week, 1991

[134] "Pitney Bowes" Pep", Financial World, 1962; "No Middle Ground", Forbes, 1961

[135] Moddy's Industrial Manual 2000

[136] "Roy Ash Is Having Fun at Addressogrief Multigriel", Fortune, 1978; "How Roy Ash Got Burned", Fortune, 1981

[137] "Up from the Ashes", Forbes, 1979; "AM International: The Cash Bind that Threatens a Turnaroud", Business Week, 1980; "Ash Forced out of Two AM Posts", New York Times, 1981

[138] "Why Ash Was Ousted at AM International", Business Week, 1981; "Roy Ash Resigns under Fire", Fortune, 1981; "How Roy Ash Got Burned", Fortune, 1981; "Up from the Ashes", Forbes, 1979; "AM Files Chaper 11", New York Times, 1982

[139] "When Technology Was Not Enough", Business Week, 1982; "How Roy

Ash Got Burned”, Fortunre, 1981; “AM International: The Cash Bind that Threatens a Turnaround”, Business Week, 1982

[140] “When Technology Was Not Enough”, Business Week, 1982; “AM’s Brightest Years Now Dim Memories”, New York Times, 1982

[141] How Roy Ash Got Burned”, Fortune, 1981; “High-Technology Dream Turns Into a Nightmare”, Financial Times, 1982